

Holiday Club Resorts Oy:n sisäinen työnantajakuva

Sofia Kolehmainen

| | |
|--|--|
| Tekijä Sofia Kolehmainen | |
| Koulutusohjelma Liiketalous | |
| Opinnäytetyön nimi Holiday Club Resorts Oy:n sisäinen työnantajakuva | Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 7 |
| <p>Tämä opinnäytetyö tutkii vapaa-ajan asumisen ja matkailun toimija Holiday Club Resorts Oy:n sisäistä työnantajakuva ja on toteutettu toimeksiantona yritykselle. Tutkimuksen pääongelmana oli: "Miten Holiday Club Resorts Oy:n sisäistä työnantajakuva voidaan kehittää?"</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksessä on käytetty viestintä- sekä HR-alan kirjallisuutta. Viitekehyksessä kerrotaan mielikuvatermeistä, kuten yrityskuva, maine ja työnantajakuva, sekä käsitellään niihin vaikuttavia tekijöitä, niiden merkitystä yritykselle sekä suhdetta toisiinsa. Kapaleeessa 3 perehdytään ensin Holiday Clubiin yrityksenä ja tämän jälkeen käydään läpi tutkimus sekä kyselystä saadut vastaukset.</p> <p>Tutkimus rajattiin koskemaan vain Holiday Clubin Suomen henkilöstöä. Perusjoukkoon otettiin mukaan myös yhteistyökumppaneiden kautta Holiday Clubilla työskentelevät. Tutkimuksen perusjoukko koostui yhteensä noin 800 henkilöstä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena. Holiday Club Resorts Oy:n sisäiseen työnantajakuvaan liittyvä aineisto kerättiin teettämällä kysely henkilöstölle helmikuussa 2017 osana henkilöstökyselyä. Kysely koostui strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä.</p> <p>Kyselyn vastausprosentti oli kokonaisuudessaan noin 57. Holiday Clubin työntekijöistä 63 % vastasi kyselyyn, yhteistyökumppaneiden kautta työskentelevistä noin 37 %.</p> <p>Holiday Clubin sisäisen työnantajakuvan voidaan nähdä olevan suhteellisen hyvä. Tutkimuksen tulosten perusteella jopa noin 91 % olisi valmis suosittelemaan Holiday Clubia työnantajana. Holiday Club nähdään luotettavana ja varmana työpaikkana. Holiday Club on työilmapiiriltään pääasiassa todella hyvä työpaikka. Kuitenkin sisäistä työnantajakuva voitaisiin kehittää kiinnittämällä huomiota sisäiseen viestintään, työssä jaksamiseen, rakentamisaan palautteenantoon sekä sitouttamiseen.</p> | |
| Asiasanat työnantajakuva, maine, imago, yrityskuva, työtyytyväisyys, viestintä, sitouttaminen | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Tietoperusta ja käytetyt tutkimusmenetelmät | 2 |
| 1.3 | Keskeiset käsitteet..... | 3 |
| 2 | Työnantajakuva ja mielikuvat..... | 5 |
| 2.1 | Yrityskuva | 5 |
| 2.2 | Profiili ja identiteetti..... | 6 |
| 2.3 | Maine | 7 |
| 2.4 | Brändi | 8 |
| 2.5 | Työnantajakuva | 9 |
| 2.5.1 | Työnantajakuva rakennetaan sisältä päin | 9 |
| 2.5.2 | Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät | 11 |
| 2.5.3 | Sitouttamisella työnantajakuva kuntoon | 14 |
| 2.5.4 | Työnantajakuvalla on merkitystä | 15 |
| 2.6 | Yrityksen mielikuvat..... | 15 |
| 3 | Holiday Club Resorts Oy:n sisäinen työnantajakuva | 17 |
| 3.1 | Holiday Club Resorts Oy | 17 |
| 3.1.1 | Palvelut..... | 17 |
| 3.1.2 | Henkilöstö..... | 18 |
| 3.2 | Tutkimusongelmat ja -menetelmät | 19 |
| 3.3 | Tutkimuksen toteutus | 20 |
| 3.4 | Kysely ja saadut vastaukset | 20 |
| 3.4.1 | Taustakysymyksistä saadut vastaukset | 21 |
| 3.4.2 | Työpaikan valintaan vaikuttavat tekijät..... | 24 |
| 3.4.3 | Holiday Clubiin liittyvistä strukturoiduista kysymyksistä saadut vastaukset | 25 |
| 3.4.4 | Holiday Clubiin liittyvistä avoimista kysymyksistä saadut vastaukset | 31 |
| 4 | Pohdinta..... | 39 |
| 4.1 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 39 |
| 4.2 | Johtopäätökset | 41 |
| 4.3 | Lopuksi | 42 |
| | Lähteet | 45 |
| | Liitteet..... | 47 |
| | Liite 1. Kyselyn taustakysymykset | 47 |
| | Liite 2. Kyselyn työnantajakuvaosuus | 49 |
| | Liite 3. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden merkitys työpaikan valinnassa | 53 |

1 Johdanto

Työelämä on murroksessa. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, joten uutta työvoimaa ja osaamista tarvitaan työmarkkinoilla kipeästi. Kuitenkin suhteellisen uusi ongelma on syntynyt yrityksille: työn merkitys ihmisille on muuttunut. Työltä odotetaan paljon enemmän kuin pelkkää rahallista tyydytystä – sen tulee olla mielekästä sekä henkisesti kehittävää ja palkitsevaa. Mikä tahansa työ tai työpaikka ei siis kelpaa. Toisaalta tavoitellaan myös vapaa-ajan maksimoimista ja sen ansaitsemista työllä. Ihmisten toimeentulo on myös kokenut niin, että heillä on varaa ns. downshiftaukseen – hidastaa elämää tekemällä vähän vähemmän työtä. Syntyy nirsoilua työpaikkojen suhteen. (Aula & Heinonen 2011, 70.)

On vaikeaa sanoa, onko tämä pysyvä vai ohimenevä trendi, mutta yritysten täytyy reagoida ilmiöön ottamalla se huomioon kaikessa viestinnässään ja muussa toiminnassaan. Kaikki, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä, vaikuttaa väistämättä siihen, kuinka suosittu työnantaja se on ja miten se pärjää kilpailussa hyvistä työntekijöistä. Työnantajakuvaan kehittämiseen ja hallintaan on herättävä.

Henkilöstö on yrityksen kasvot. Ensimmäinen askel työnantajakuvaan kehittämisessä onkin henkilöstön tyytyväisyys. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajaansa, he ovat valmiita myös suosittelemaan yritystä muille työpaikkana. Henkilöstön kokemus yrityksestä työnantajana sekä se, miten he viestivät siitä ulkopuolisille, vaikuttavat siis oleellisesti myös ulkoiseen työnantajakuvaan. Toisaalta kuitenkin sana hyvästä yrityksestä ei välttämättä kiiri eteenpäin, jos yrityksen viestintä ei ole kunnossa.

Työnantajakuvalla on loppupeleissä vaikutusta myös yrityksen maineeseen. Alati kiristynvä kilpailu kasvattaa koko ajan maineen merkitystä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että tuotteiden ja palvelujen differointi on yhä vaikeampaa eli usein yritysten vastaavat tuotteet ja palvelut ovat hyvin samankaltaisia ja -laatuisia. Myös mm. aineettoman pääoman merkityksen kasvu sekä eettisen kuluttamisen nousu ovat tuoneet maineelle aivan uuden roolin kilpailutekijänä. (Heinonen 2006, 14.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö käsittelee Holiday Club Resorts Oy:n sisäistä työnantajakuva. Tutkimuksen pääongelmana oli: ”Miten Holiday Club Resorts Oy:n sisäistä työnantajakuva voidaan kehittää?” Alaongelmat, jotka selvittämällä pyrittiin ratkaisemaan pääongelma, olivat:

1. Mitä hyvä työnantajakuva merkitsee?
2. Millainen mielikuva Holiday Clubin henkilöstöllä on nykyisin yrityksestä työnantajana?
3. Mitä Holiday Clubin henkilöstö edellyttää hyvältä työnantajalta?
4. Mitä keinoja henkilöstön työnantajakuvan parantamiseen voidaan käyttää?

Tähän tutkimukseen on laadittu peittomatriisi (taulukko 1), joka kuvastaa työn rakennetta ja tutkimuksen validiutta. Peittomatriisi kuvaa, mihin alaongelmiin viitekehyksen kappaleet, tutkimuksen tulokset sekä tutkimukseen laaditun kyselylomakkeen kysymykset vastaavat.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelmat | Viitekehys (luku) | Tulokset (luku) | Lomakkeen kysymykset |
|---|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Mitä hyvä työnantajakuva merkitsee? | 2.5 | – | – |
| Millainen kuva Holiday Clubin henkilöstöllä on nykyisin yrityksestä työnantajana? | – | 3.4.3, 3.4.4, 4.2 | 2–9 |
| Mitä Holiday Clubin henkilöstö edellyttää hyvältä työnantajalta? | – | 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4, 4.2, 4.3 | 1, 3–9 |
| Mitä keinoja henkilöstön työnantajakuvan parantamiseen voidaan käyttää? | 2.5 | 3.4.3, 3.4.4, 4.2, 4.3 | 1, 2, 4, 5, 7–9 |

Tämä työ on rajattu tutkimaan ainoastaan henkilöstön mielikuvaa Holiday Club Resorts Oy:stä työnantajana, ja ulkoinen työnantajakuva on rajattu tutkimuksesta pois. Kuitenkin teoriaosuudessa sekä tutkimusaineiston pohjalta tehtävissä pohdintoissa viitataan ulkoiseen työnantajakuvaan, koska sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat hyvin paljon kytköksissä toisiinsa. Osittain tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös toimia taustatutkimuksena ulkoiselle työnantajakuvatutkimukselle.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Holiday Clubin Suomen henkilöstöä. Ruotsissa ja Espanjassa sijaitsevien kohteiden työntekijät on jätetty tutkimuksen kohderyhmästä pois. Perusjoukkoon eli tutkittavaan joukkoon on otettu mukaan yhteistyökumppaneiden, kuten Smile Henkilöstöpalveluiden, kautta Holiday Clubilla työskentelevät.

1.2 Tietoperusta ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetyt lähteet koostuvat pääasiassa viestintäalan kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään erityisesti mielikuvakäsitteitä työnantajakuva, yrityskuva ja maine. Työnantajakuva nivoutuu vahvasti myös HR-alaan, ja tutkimuksessa onkin hyö-

dynnetty alan kirjallisuutta jonkin verran käsitellessä henkilöstön työtyytyväisyyttä työnantajakuvaan rakennuspalikkana sekä kapeasti myös rekrytointia. Näiden lisäksi tässä työssä on käytetty tieteellisen tutkimuksen tekemiseen opastavaa kirjallisuutta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena helmikuussa 2017. Koska Holiday Clubin henkilöstö koostuu noin 800 henkilöstä, kun mukaan laskee yhteiskumppaneiden kautta palkkalistoilla olevat, oli luontevaa lähestyä koko joukkoa ja tehdä tämä kyselylomakkeen muodossa. Kysely lähetettiin osana henkilöstökyselyä Holiday Clubin intranetin kautta. Työnantajakuvaan liittyvä osuus oli kyselyn jälkimmäisenä osiona.

1.3 Keskeiset käsitteet

Alla on selitettynä työn keskeisimmät käsitteet.

Yrityskuva tarkoittaa sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä eli sitä, miten yritys tai sen palvelu tai tuote koetaan ja minkälaisia mielikuvia siihen liitetään. Hyvä yrityskuva on erottelva tekijä ja tuo siten kilpailuetua. (Isohookana 2007, 28, Juholin 2009, 184.) **Imago** on määritelty tässä tutkimuksessa niiden teorioiden pohjalta, joiden mukaan se on käytännössä yrityskuvan synonyymi. Tutkimuksessa suositetaan selkeyden vuoksi termiä yrityskuva.

Profiili eli tavoitekuva tarkoittaa mielikuvaa, jonka yritys tahtoo sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä olevan itsestään (Juholin 2009, 47).

Profiloidessaan yritys tekee toimenpiteitä saavuttaakseen tietynlaisen mielikuvan muille itsestään (Juholin 2009, 47).

Työnantajakuva kuvastaa sitä, millainen yritys on työpaikkana. Koska kyseessä on mielikuva, ei kyse ole välttämättä totuudesta. Hyvä työnantajakuva tekee yrityksestä houkuttelevan työpaikan. (Piha & Poussa 2012, 146, Isohookana 2007, 28.) Työnantajakuvasta puhutaan myös työnantajamielikuvana tai työnantajaimagona, mutta tässä tutkimuksessa käytetään termiä työnantajakuva.

Maine on yrityksen ja sen sidosryhmien välisistä vuorovaikutustilanteista muodostuva mielikuva (Aula & Heinonen 2011, 12). Maineeseen voidaan nähdä muodostuvan pitkälti tarinoista, joita yrityksestä kerrotaan (Heinonen 2006, 15).

Identiteetti on se, mitä yritys on: mitä se tekee ja miten toteuttaa tekemisiään. Tarkemmin

kuvattuna siihen kuuluu yrityksen henkilöstön tapa toteuttaa sen perustehtävää sekä arvoja. (Isohookana 2007, 21.)

Brändi on yrityksen tavaramerkin ympärille syntynyt positiivinen maine (Suomen Media-opas 2017a). Brändi kertoo siitä, millainen mielikuva ja kokemus asiakkaalla on kokonaisvaltaisesti tuotteesta tai palvelusta. Brändiin liittyy aina lisäarvoa tuovia tekijöitä, jotka toimivat differoivina tekijöinä. (Heinonen 2006, 33, Juholin 2009, 186.)

2 Työnantajakuva ja mielikuvat

Tässä luvussa käsitellään työnantajakuva ja sen suhdetta yleisimpiin mielikuvakäsitteisiin. Termit yrityskuva, imago, profiili, maine ja brändi ovat monessa suhteessa hyvin lähellä toisiaan. Luvussa on keskitytty erityisesti sisäiseen työnantajakuvaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

2.1 Yrityskuva

Ihmisen mieli synnyttää mielikuvia, jotka vaikuttavat ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Mielikuvien syntyyn vaikuttavat muun muassa ihmisen arvot, tiedot, havainnot, asenteet ja aiemmat kokemukset. Ihminen siis ikään kuin katsoo maailmaa mielikuvilla väritettyjen lasien läpi. Isohookanan (2007, 19–20) mukaan mielikuvassa on aina kyse ihmisen kokemuksesta ja sen voidaan nähdä olevan vastaanottajalleen totuus. Siksi on harhaanjohtavaa sanoa, että jollakin osapuolella olisi väärä mielikuva yrityksestä. Mielikuviiin vaikutetaan yhtä lailla tiedostamatta kuin tietoisesti. Niiden syntyyn liittyy vahvasti sekä omat että muiden kokemukset. (Juholin 2009, 184.)

Yrityskuvasta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, miten yritys koetaan eli minkälaisia luonteenpiirteitä siihen liitetään (Juholin 2009, 184). Se muodostuu käytännössä siitä, mitä ihmiset ajattelevat yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista sekä henkilöstöstä. Erilaiset kohtaamiset, kuten yrityksen edustajan tapaaminen, tuotteen näkeminen kaupan hyllyllä tai yrityksen näkeminen mediakanavissa, aktivoivat mielikuvia. Nämä mielikuvat ohjaavat ihmisten tekoja ja vaikuttavat myös uusiin kokemuksiin. (Isohookana 2007, 19–20.)

Ulkoinen yrityskuva tarkoittaa ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, kilpailijoiden, yhteistyöyritysten ja työnhakijoiden mielikuvaa yrityksestä. Yrityksestä eri kanavia pitkin tuleva tieto, yrityksen näkeminen eri medioissa sekä ihmisten kokemukset vaikuttavat yrityskuvan muodostumiseen. Näistä muodostuvat mielipiteet ja asenteet vaikuttavat ihmisten ostopäätöksiin kuten myös esimerkiksi siihen, kuinka houkutteleva työnantaja yritys on. Sisäinen yrityskuva on yhtä kuin henkilöstön mielikuva yrityksestä. On tärkeää, että koko henkilöstö on sitoutunut yritykseen, sen arvoihin sekä yrityskulttuuriin ja on tietoinen yrityksen koko toiminnasta ja strategioista. Myös ulkoiset mielikuvat rakentuvat osittain henkilöstön työnantajayrityksestään rakentamasta mielikuvasta. Henkilöstön jokainen jäsen luo kuvaa yrityksestä niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Siksi yrityskuvaa ei voi rakentaa ainoastaan ulkoisia sidosryhmiä ajatellen. (Isohookana 2007, 22.)

Yrityskuvan rinnalla puhutaan usein myös **imagosta**. Juholin (2009, 185) käsittelee imagoa ja yrityskuvaa toistensa synonyymeinä. Kuten yrityskuva, imago on ihmisen vastaanottamien mielikuvien yhdistelmä, eikä se siis automaattisesti ole totuudenmukainen. Myös Heinonen (2006, 33) mainitsee, että imago ja yrityskuva ovat usein rinnastettuja toisiinsa. Suomen mediaoppaan (2017b) mukaan imago ei ole ainoastaan yrityksiin ja yhteisöihin liittyvä termi vaan se voi olla myös henkilöstä, tuotteesta tai palvelusta muodostunut mielikuva. Imagon pohjalla ovat ihmisten havainnot, tiedot, kokemukset, asenteet, uskomukset, tunteet ja käsitykset. Imago on terminä vahvasti visuaalinen (Juholin 2009, 47.) Näin voidaankin ajatella, että käytännössä yrityksestä puhuttaessa imago on synonyymi yrityskuvalle, mutta termiä voidaan käyttää kuvaamaan myös muista kuin yrityksistä syntyneitä kokonaismielikuvia.

Termit yrityskuva ja imago ovat värittyneet aina kielteisellä, myönteisellä tai neutraalilla asenteella. Kielteistä mielikuvaa yrityksestä on vaikeaa muuttaa, sillä ihmisellä on taipumus ottaa vastaan sellaista informaatiota, joka tukee omaa maailmankuvaa tai aiempaa käsitystä jostain asiasta. Yhtä lailla, kun yrityskuva on ennestään hyvä, sitä on helpompi vahvistaa entistä paremmaksi. Siksi on hyvin tärkeää, että yritys kiinnittää huomiota mielikuvien rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä pyrkii seuraamaan, minkälaisia mielikuvia sen sidosryhmillä siitä on. (Isohookana 2007, 28–29.)

Yrityskuva on tärkeä kilpailutekijä yrityksille. Parhaimmillaan yritys erottuu positiivisesti kilpailijoistaan juuri mielikuvien avulla. Kun tuote tai palvelu on samankaltainen kuin kilpailijoilla esimerkiksi laadultaan ja hinnaltaan, on mielikuvasta aiheutuvilla emootioilla suuri rooli ostopäätöksessä. Hyvän yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen arvot. Kun yrityksen ja asiakkaan arvomaailmat kohtaavat, muodostuu niiden välille vahva tunneside, mikä on suuri kilpailuvältti. Yrityskuva vaikuttaa muutenkin yrityksen menestymismahdollisuuksiin. Sidosryhmät tekevät mieluusti yhteistyötä yrityksen kanssa, jolla on hyvä yrityskuva. Esimerkiksi sijoittajat ja media ovat suotuisampia tällaisille yrityksille. (Isohookana 2007, 28.)

2.2 Profiili ja identiteetti

Profiili eli tavoitekuva tarkoittaa mielikuvaa, jonka yritys tahtoo sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä olevan itsestään. Ihannetilanteessa sidosryhmien mielikuva on lähellä yrityksen tavoitekuvaa ja kulkee käsi kädessä yrityksen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja arvojen kanssa. Päästäkseen tähän yrityksen tulee seurata ja tutkia mielikuvia sekä muuttaa tarvittaessa toimintaansa. (Isohookana 2007, 20, 28.)

Tavoitekuvan yhteydessä käytetään usein myös termiä **profilointi**. Profiloidessaan yritys tekee toimenpiteitä saavuttaakseen tietynlaisen mielikuvan sidosryhmiensä keskuudessa. Profilointi eroaa yrityskuvan rakentamisesta siten, että sen tarkoitus on määritellä kuva, jota yritys haluaa itsestään lähettää. Yrityskuva syntyy osittain profiloinnin tuloksena, mutta tietynlaiseen yrityskuvaan johtavat silti useat muutkin tekijät, joihin yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. (Juholin 2009, 47, 186.)

Yrityksen identiteetti on yksinkertaisesti se, mitä yritys on: mitä se tekee ja miten se toteuttaa tekemisiään. Yritys rakentaa identiteettinsä pitkälti arvojensa kautta. Tarkemmin kuvattuna identiteettiin kuuluu yrityksen henkilöstön tapa toteuttaa yrityksen perustehtävää sekä arvoja. Identiteetti vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Isohookana 2007, 21, 28, Pitkänen 2001, 92.)

2.3 Maine

Myös termi maine liittyy vahvasti mielikuviin, mutta on konkreettisempi kuin yrityskuva (Juholin 2009, 150). Maineen voidaan nähdä muodostuvan pitkälti tarinoista, joita yrityksestä kerrotaan. Nämä tarinat syntyvät mm. yrityksen teoista, puheista, kirjoituksista ja visuaalisuudesta. Ei ole siis samantekevää maineen kannalta, miten ja millaisissa yhteyksissä yritys esiintyy mediassa (Heinonen 2006, 15). Mainetarinoita synnyttävät myös kaikki sidosryhmien ja yrityksen kohtaamiset: vuorovaikutustilanteet yrityksen kanssa sekä yritykseen ja sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvät kokemukset synnyttävät näitä osaltaan. Syntyneitä tarinoita värittävät väistämättä mm. osapuolten arvot, asenteet ja kulttuuri. Maine on siis yrityksen ja sen sidosryhmien välisistä vuorovaikutustilanteista muodostuva kuva; vuoropuhelua yritykseen liittyvien mielikuvien sekä sen kanssa, mitä yritys itse uskoo olevansa. (Juholin 2009, 150, Aula & Heinonen 2011, 12.)

Kuten yrityskuvaa tai imagoa, sitä käytetään usein yhdessä adjektiivien positiivinen tai negatiivinen kanssa (Isohookana 2007, 22). Maine eroaa yrityskuvasta karkeasti siten, että se leviää tarinoiden muodossa, kun taas yrityskuvassa on kyse enemmänkin kuvasta. Maineen kohdalla tarkastelun kohteena ovat enemmän yrityksen teot, kun taas yrityskuvassa on kyse visuaalisesta kokonaisuudesta. Yrityskuva on siis vahvemmin mielikuvallinen, maine taas totuudenmukaisempi ja tekojen värittämä. (Juholin 2009, 47.) Totuudenmukaisuus tuo maineeseen myös sen piirteen, että se on vahvemmin kytköksissä yrityksen liiketoimintaan kuin yrityskuva (Juholin 2009, 188).

Maine ei ole yhtä sidoksissa viestintään kuin yrityskuva (Juholin 2009, 188), mutta yrityksen viestinnän tulee olla kuitenkin samassa linjassa toiminnan kanssa, jotta maineenhallinta toimii. Kun yritys luo markkinointiviestinnällään suuria lupauksia mutta ei kykene niitä käytännössä toteuttamaan, maine todennäköisimmin saa pahan kolhun. Yrityksen tulee muistaa, että viestintä ei ole aina ratkaisu maineeseen liittyvissä ongelmissa – muuten tuskin yrityksillä maineenhallinnan kanssa ongelmia olisikaan. (Heinonen 2006, 24, 28.)

Kuten yrityskuva myös maine syntyy yrityksestä sisältä ulospäin. Organisaation jokainen jäsen rakentaa mainetta hyvään tai huonoon suuntaan. Aula ja Heinonen (2001, 61) korostavat henkilöstön merkitystä maineenhallinnassa mainitsemalla: ”Jokainen työntekijä on yrityksensä maineen suurlähtetilas tai kävelevä riski.” Tämän takia mainetta tulee jotta myös valmentamalla henkilöstöä sekä selkeyttämällä maineeseen liittyvää toimintaa. Maineen sisäinen hallinta tarvitsee jatkuvaa huolenpitoa. (Aula & Heinonen 2011, 33.) Henkilöstön saaminen mukaan yrityksen maineen kehittäjäksi vaatii kuitenkin aina paljon enemmän työtä kuin pelkkä hyvä markkinointiviestintä (Heinonen 2006, 28).

2.4 Brändi

Brändi on Suomen Mediaoppaan (2017) mukaan tavaramerkin ympärille muodostunut positiivinen maine. Heinosen (2006, 33.) mukaan brändi tarkoittaa sitä, millainen mielikuva ja kokemus asiakkaalla on kokonaisvaltaisesti tuotteesta tai palvelusta. Toisaalta brändi voidaan nähdä myös synonyymina tuotemerkille. Juholinin (2009, 186) mielestä kaikki tuotemerkit eivät ole kuitenkaan automaattisesti brändejä. Se on kuitenkin selvää, että brändi on hyvin positiivissävytteinen ja siihen liittyy aina lisäarvoa tuovia tekijöitä, jotka luovat differoinnin kautta kilpailuetua. Brändin kohderyhmänä ovat ensisijaisesti kuluttajat, kun taas muiden mielikuvaan liittyvien käsitteiden kohderyhmänä ovat muutkin sidosryhmät. (Juholin 2009, 47, 187.)

Joissain tapauksissa koko yrityskin voidaan nähdä brändinä. Yksi brändin ulottuvuus on yritysbrändi, joka voidaan käsittää samankaltaisena kuin yrityksen maine eli aineettomana pääomana, jossa on kyse arvoista, strategioista, tuotteista ja palveluista, yhteiskuntavastuusta ja visiosta. Yritysbrändi voidaan nähdä myös ainoastaan visuaalisen identiteetin eli logon ja liikemerkin tasolla. Mielenkiintoista on se, että tuotebrändi ja yritysbrändi eivät välttämättä ole yhtä arvokkaita samalla yrityksellä. Yrityksen jokin tuote saattaa nauttia suurta arvostusta, vaikka itse yritys brändinä ei olisikaan kovin suosittu. (Juholin 2009, 187.)

2.5 Työnantajakuva

Työnantajakuva kuvastaa sitä, minkälaisena työnantajana ja työpaikkana yritys nähdään (Piha & Poussa 2012, 146). Hyvä työnantajakuva tekee yrityksestä houkuttelevan työpaikan (Isohookana 2007, 28). Työnantajakuva on osa yrityskuvaa, joten sitä voidaan kehittää pitkälti samalla tavalla, ja kumpikin vaikuttaa huomattavasti toisiinsa. (Korpi, Laine & Sorjasalo 2012, 67.) Positiivinen yrityskuva on yhteydessä positiiviseen työnantajakuvaan. Negatiivinen suhtautuminen yritykseen tarkoittaa myös sitä, että yritystä ei näe kiinnostavana työnantajana. (Piha & Poussa 2012, 146.)

Työnantajakuvan merkitys on korostunut suurten ikäluokkien siirtyessä vähitellen eläkeikään. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on siis koko ajan kiihtymässä. Työnantajakuva vaikuttaa työnhakijan tekemiin valintoihin. (Salli, M. & Takatalo, S. 2014, 41–42.) Kaikki työnantajana toimivat yritykset rakentavat työnantajakuvaansa jatkuvasti – tahallisesti tai tahattomasti (Korpi ym. 2012, 85). Työnantajakuvan kohennus tuo kilpailuetua yritykselle potentiaalisten työntekijöiden metsästyksessä. Ne voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin: heihin, jotka hakevat töitä ja heihin, jotka eivät varsinaisesti hae, mutta ovat houkuteltavissa uuteen organisaatioon töihin. (Juholin 2009, 150.)

2.5.1 Työnantajakuva rakennetaan sisältä päin

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisessä työnantajakuvassa on kyse siitä, mitä mieltä yrityksen henkilöstö on yrityksestä työnantajana. Sisäinen työnantajakuva on siitä mielenkiintoinen mielikuvakäsite, että se on henkilöstölleen totta ja ikään kuin se, mitä kulissien takana tapahtuu. Se kertoo siis siitä, minkälaista kyseisessä yrityksessä on todella olla töissä. Koska kyse on kuitenkin mielikuvasta, vaikuttavat siihen toki myös mm. mielikuvan kokijan eli työntekijän henkilökohtaiset asenteet, arvot ja aiemmat kokemukset (Piha & Poussa 2012, 146). Ulkoinen työnantajakuva kuvastaa puolestaan yrityksen ulkopuolisten ihmisten ja yhteisöjen mielikuvaa siitä, millainen työnantaja on kyseessä. (Korpi ym. 2012, 67.)

Hyvän työnantajakuvan lähtökohtana on avoimuus ja rehellisyys. Nämä auttavat työnhakijaa muodostamaan totuudenmukaisen mielikuvan yrityksestä sekä tekemään päätöksiä työnhakunsa suhteen. Jos työnantaja lupaa itsestään liikoja, tulee uusi työntekijä petettyään totuuden valjetessa, mikä on yrityskuvan ja maineen kannalta vahingollista. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.) Uusien työntekijöiden hankkimisen ohella nykyisten työntekijöiden pitäminen yrityksessä on työnantajakuvan kulmakivi (Juholin 2009, 150).

Realistista työnantajakuva viestineeseen yritykseen töihin mennessään uusi työntekijä ei pety. Hyvin hoidettu työnantajakuvaviestintä pikemminkin rohkaisee henkilöstöä jakamaan positiivisia kokemuksiaan, mikä puolestaan edesauttaa ulkoisen työnantajakuvan parane- mista. (Korpi ym. 2012, 57, 76.) Työnantajakuvassa kyse onkin pitkälti työnantajan teke- mistä lupauksista ja teoista. Hienot lupaukset eivät riitä, jos teot puhuvat aivan muuta. Lu- pausten pitäminen ei kuitenkaan ole aina yhtä helppoa kuin niiden tekeminen. (Piha & Poussa 2012, 146.)

Työ vaikuttaa hyvin paljon ihmisen elämään, sillä sen parissa vietetään tavallisesti suuri osa ajasta. Sen vuoksi ihmiset jakavat suhteellisen helposti niin mukavia kuin ikäviäkin töi- hin liittyviä asioita omalle verkostolleen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai kasvotus- ten. Jos yrityksen ulkoinen viestintä, kuten työnantajaviestintä, sekä todellisuus eivät kulje samaa polkua, saa siitä nopeasti tietää suurempikin yleisö. Ns. puskaradio onkin monin tavoin tehokkaampi ja luotettavampi kuin esimerkiksi yrityksen nettisivut, kun kyseessä on maineeseen tai yrityskuvaan liittyvät asiat. (Piha & Poussa 2012, 146.)

Kaikki työntekijän jakamat, hänen työpaikkaansa liittyvät viestit muokkaavat osaltaan ul- koista työnantajakuva heijastaessaan henkilöstön sisäistä työnantajakuva yrityksen ul- kopuolelle (Korpi ym. 2012, 73). Henkilöstö pitäisi opastaa siitä, että jokaisella työntekijällä on vaikutus työnantajakuva luomiseen niin töissä kuin vapaa-ajallakin (Salli & Takalo 2014, 43). Työnantajakuva rakentaminen ja kehittäminen lähtevät yrityksestä sisältä päin. Kiiltokuvamaista työnantajakuva ei siis voi vain rakentaa yrityksen päälle esimer- kiksi markkinointiviestinnällä tai työpaikkailmoituksilla. Jos yrityksen henkilöstö ei viihdy, se heijastuu myös ulkopuolelle eivätkä tällöin viestinnän toimet yksin auta korjaamaan asiaa. (Korpi ym. 2012, 68, Piha & Poussa 2012, 146.)

Yrityksen nykyiset sekä entiset työntekijät osaavat kertoa parhaiten, minkälaista yrityk- sessä on työskennellä oikeasti. Varsinkin tyytyväisiä työntekijöitä kannattaa rohkaista ja- kamaan kokemuksiaan ja rakentamaan siten realistista työnantajakuva. Jos taas henki- löstön tyytyväisyydessä on parantamisen varaa, on työnantajayrityksen hyvä seurata, mitä nykyiset ja entiset työntekijät yrityksestä puhuvat eri kanavissa. Siten yritys saa arvo- kasta ja totuudenmukaista tietoa kehittämiskohteistaan. (Korpi ym. 2012, 75.)

Ns. työntekijäarvolupaus auttaa työnantajakuva rakentamisessa. Siinä yritys määrittelee asiat, joita se lupaa tarjota työntekijöilleen. Yritys voi hyödyntää työntekijäarvolupaustaan viestiessään ulkopuolelle työnantajaprofiliaan esimerkiksi rekrytointimarkkinointikampan- joissa ja työpaikkailmoituksissa. Yritys voi kehittää arvolupauksensa haastattelemalla yri-

tyksensä ns. huippusuoriutujia ja kysymällä heiltä, mikä tekee heidän työnantajastaan hyvän työpaikan. Arvolupaus rakennetaan haastatteluissa tulleiden asioiden pohjalta. (Salli, M. & Takatalo, S. 2014, 45.)

2.5.2 Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät

Mitkä tekijät sitten saavat henkilöstön tuntemaan, että työnantaja on hyvä, saati sitten muille suositeltavan arvoinen? Korpi ym. (2012, 72) jaottelevat työnantajakuvan rakennuselementit viiteen tekijään, joita ovat *urakehitysmahdollisuudet*, *työn kiinnostavuus*, *työilmapiiri*, *oman työn kehittämismahdollisuus* sekä *kokonaispalkkaus* (kuvio 1). Tätä teoriaa on täydennetty muista lähteistä löytyvillä, kuhunkin tekijään liittyvillä tiedoilla.

Urakehitysmahdollisuudet

Kun työntekijä tuntee, että hänellä on mahdollisuus kyseistä työtä tekemällä muodostaa itselleen haluamansa urapolku, vaikuttaa se positiivisesti työntekijän kuvaan yrityksestä työnantajana. Kun työntekijä kokee, että hän onnistuu työssään ja pääsee eteenpäin, lisääntyy hänen itseluottamuksensa. (Korpi ym. 2012, 69–70.)

Maineen mittaamiseen ja kehittämiseen erikoistunut tutkimus- ja viestintäyhtiö T-Median Työnantajakuva 2016 -tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa nousikin vahvasti esille mahdollisuus edetä uralla asiantuntijana tai esimiehenä. (T-Media 2016.) Myös Juholin (2009, 150) korostaa kehittymismahdollisuuksia työnantajakuvaan vaikuttavana tekijänä.

Työn kiinnostavuus

Kun työ on kiinnostavaa ja vaihtelevaa, työntekijät viihtyvät sen parissa pidempään. Myös yrityksen tuotteet ja palvelut vaikuttavat siihen, miten kiinnostavana kukakin työtehtävän näkee. Työstä tekee kiinnostavan myös sen nykyaikaisuus, ja luovuutta sekä uusia toimintatapoja hyödyntävä yritys nähdään kiinnostavampana työnantajana. (Korpi ym. 2012, 70.) Toki myös itse työn ominaisuudet ovat tärkeässä roolissa siinä, minkälaisena ihminen kokee yrityksen työnantajana (Juholin 2009, 150). Työn mielenkiintoisuuden vaikutus nousi vahvasti esille myös T-Median työnantajakuvatutkimuksessa (T-Media 2016).

Työilmapiiri

Työilmapiiri on erittäin tärkeä työtyytyväisyyden tekijä ja sitä kautta tekee työpaikasta joko halutun tai kartetun. Kannustava ilmapiiri kannustaa tuottavampaan työhön ja poistaa yli-

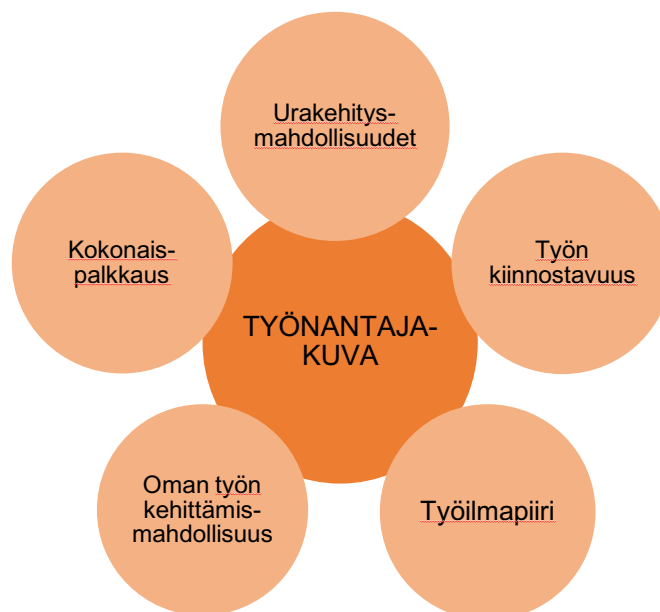
määräistä stressiä. Hyvä tai huono työilmapiiri välittyy herkästi myös ulkoiseen työnantajakuvaan. (Korpi ym. 2012, 70–71.) T-Median tutkimuksen (2016) mukaan työilmapiiri on tärkeä erityisesti naisille, nuorille ja työntekijäasemassa oleville henkilöille.

Oman työn kehittämismahdollisuus

Kun työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja kehittää sitä, hän viihtyy paremmin työssään ja näkee siten työpaikan mieleisempänä. Jos työnantaja tukee työntekijöiden kouluttautumista kustantamalla erilaisia koulutustilaisuuksia sekä kannustamalla oman työnsä kehittämiseen muutenkin, tuntee työntekijä työpaikansa mieluisammaksi. Tähän liittyy myös yhdessä tekeminen ja uuden oppimisen jakaminen, mitkä vahvistavat yhteishenkeä. (Korpi ym. 2012, 71.)

Kokonaispalkkaus

Kokonaispalkkaus on tietysti merkittävä työntekoon motivoiva tekijä. Kuitenkin palkankorotus vaikuttaa vain hetkellisesti työntekijän työtyytyväisyyteen. Siksi palkan ei voida nähdä olevan tärkein tekijä työnantajakuvaan muodostumisessa. Kuitenkin sen täytyy olla riittävä, jotta se ei aiheuta työntekijälle huolenaihetta. Palkkaukseen liittyy myös varmuus työsuhteen jatkumisesta sekä siitä, että palkka tulee tilille säännöllisesti. Lisäksi ylenemismahdollisuudet organisaation sisällä vaikuttavat toki siihen, voiko työntekijä päästä parempaan palkkaan käsiksi. (Korpi ym. 2012, 71–72.) T-Median tutkimuksessa palkkatason merkitys työnantajakuvaan vaikuttavana tekijänä nousi erityisesti miesten vastauksissa. (T-Media 2016.)



Kuvio 1. Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Korpi ym. teoriasta, 2012)

Kaikkien näiden viiden tekijän ei tarvitse olla täydellisesti yrityksessä, jotta se nähtäisiin hyvänä työnantajana. Esimerkiksi jos palkkaus yrityksessä ei ole kovin korkea, kompensovat loistava työilmapiiri, kiinnostava työn sisältö sekä oman työn kehittämismahdollisuudet kuitenkin sitä hyvin. Näiden viiden tekijän tärkeysjärjestys myös vaihtelee ihmisten välillä, sillä toiset kokevat mielekkään työn tekemisen erittäin tärkeäksi ja toiset taas tekevät työtä, jotta saisivat elantonsa ja tekevät puolestaan vapaa-ajalla sitä, mistä pitävät. (Korpi ym. 2012, 72.)

Edellä mainittujen viiden työnantajakuvaan vaikuttavan tekijän lisäksi on nimetty muutamia muitakin tekijöitä. Yksi erittäin tärkeä niistä on **maine**. Hyvä maine houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä yrityksen palvelukseen sekä vahvistaa nykyisten työntekijöiden sitoutumista yrityksen arvoihin, missioon ja tavoitteisiin. Hyvä maine lisää työntekijöiden uskollisuutta, motivaatiota ja sitoutuneisuutta. (Fombrun & Van Riel 2004, 12.) Työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää hyvämaineisissa yrityksissä (Aula & Heinonen 2011, 21–23). Yrityksen huono maine voi puolestaan johtaa jopa henkilöstön työmoraaalin heikkenemiseen (Heinonen 2006, 39–40).

Hyvän maineen taustalla on oltava luottamus ja arvostus henkilöstön ja johdon välillä (Heinonen 2006, 84). Myös kestävä ja positiivinen työnantajakuva rakentuu työntekijöiden myönteisten kokemusten pohjalle, kun he kokevat, että johto huomioi ja arvostaa heitä sekä heidän itsemääräämisoikeuttaan. (Salli, M. & Takatalo, S. 2014, 45.) Henkilöstön ylepeys hyvämaineisesta työnantajasta kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Heinonen 2006, 84–85). Työnantajan mainetta peilataan usein itseensä. On mukavampaa työskennellä yrityksessä, jonka takana voi seistä. (Juholin 2009, 150.) Salli & Takalo (2014, 41–42) puhuvat myös hyvän statuksen merkityksestä: työpaikasta tekee halutun se, että työnhakija kokee siellä työskentelyn nostavan hänen statustaan.

Heinosen (2006, 70) mukaan maine vaatii taakseen aina tunnettuutta. Yhtä lailla hyvä työnantajakuva ei riitä kilpailutekijänä työmarkkinoilla, jos yrityksellä ei ole tarpeeksi tunnettuutta. Positiivisen sekä tunnetun työnantajakuvan omaavat yritykset saavat näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, minkä kautta myös passiiviset työnhakijat saavat tietää yrityksestä ja sen avoimista työpaikoista. (Salli & Takatalo 2014, 41–42.)

Työntekijän motivaatioon ja työn mielekkäänä pitämiseen vaikuttaa olennaisesti kokemus siitä, että oma työ on **merkityksellistä** (Mediataivas 2017). T-Median tutkimuksen mukaan sillä on vaikutusta myös työnantajakuvaan (T-Media 2016). Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä koettiin T-Median työnantajakuvatutkimuksessa jopa tärkeämmäksi kuin

työsuhteen pysyvyys, jonka Korpi ym. (2016) määrittelevät osana työnantajakuva kokonaispalkkaus-ulottuvuutta. Työtä on kuitenkin vaikeaa kokea merkitykselliseksi, jos ihminen ei saa **vastuuta**. Vastuu saa siis aikaan tunteen, että omalla työpanoksella on jotain väliä. (Piha & Poussa 2012, 33.)

Sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus henkilöstön työssä viihtymiseen ja siten työnantajakuvaan (Korpi ym. 2012, 85). Toisaalta viestinnän tulee olla toimivaa ja tehokasta myös ulkoisestikin. Yrityksen tulee välittää kaikissa kanavissa yhdenmukaista viestiä sekä käydä jatkuvaa vuoropuhelua sen kohderyhmien kanssa. (Piha & Poussa 2012, 146.) Salli & Takalo (2014, 43) puhuvat sisäisistä lähettiläistä, joista on apua työnantajakuva rakentamisessa ja työnantajakuvaviestinnässä. Nämä sisäiset lähettiläiset tuovat esille työnantajakuva merkitystä sekä toimivat oppaina kehittämisessä.

2.5.3 Sitouttamisella työnantajakuva kuntoon

Juholinin (2009, 45) mielestä yksi erittäin tärkeä keino positiivisen työnantajakuva rakentamiseen on henkilöstön sitouttaminen. Kun työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä, on sitouttaminen hänen osaltaan onnistunut. Yrityksen tulee pitää huoli, että henkilöstö ymmärtää yrityksen perustehtävän ja tavoitteet sekä heille tiedotetaan riittävästi yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tärkeistä päätöksistä ja muutoksista. Kunnollinen perehdytys ja palautteen saaminen edesauttavat myös sitoutumista. Sitoutumiseen vaikuttavat myös tavallisesti palkka ja palkitseminen sekä työsuhte-edut. Sen lisäksi työsuhteen laatu vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen: vakituinen työsuhte lisää sitoutuneisuutta, sillä tunne työpaikan pysyvyydestä ei ole itsestäänselvyys nykyisin. (Juholin 2009, 45, 47.)

Sitoutuminen toimii myös työhyvinvointia tuottavana tekijänä (Juholin 2009, 47). Kun henkilöstö on sitoutunut, työtyytyväisyys sekä työilmapiiri ovat kunnossa (Heinonen 2006, 84–85). Sitouttamisen suuri hyöty on se, että työntekijästä saa ikään kuin enemmän irti. Yritykseen sitoutunut työntekijä on motivoitunut työhönsä ja näin ollen mm. antaa varmemmin kehitysehdotuksia työyhteisölleen. (Juholin 2009, 45.) Henkilöstön on helpompi sisäistää yrityksen tavoitteet, jos se tuntee lojaalisuutta työnantajaansa kohtaan (Heinonen 2006, 84–85).

Voidaan siis ajatella, että Korven, Laineen ja Soljasalon työnantajakuvateoriassa käsitellyt tekijät *urakehitysmahdollisuudet*, *työn kiinnostavuus*, *työilmapiiri*, *oman työn kehittämismahdollisuus* sekä *kokonaispalkkaus* vaikuttavat työnantajakuvaan vahvasti myös sitoutu-

misen kautta. Kun näihin tekijöihin lisää vielä työn merkityksellisyyden sekä maineen, voidaan sisäistä työnantajakuva lähteä rakentamaan systemaattisemmin parempaan suuntaan.

2.5.4 Työnantajakuvalla on merkitystä

Sitouttaminen ja työnantajakuva toimivat myös toisin päin: hyvä työnantajakuva sitouttaa henkilöstöä tehokkaasti. Tämä merkitsee luonnollisesti vähemmän rekrytointiin tarvittavia resursseja, kun työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Myös sisäinen rekrytointi eli työntekijän hakeminen uuteen tehtävään organisaation sisältä on paljon kustannustehokkaampaa kuin ulkopuolelta rekrytoiminen. ”Uusi” työntekijä on silloin oppinut jo talon tavoille eikä perehdyttämiseen mene yhtä kauaa. Myöskään huonoa rekrytointivalintaa ei tarvitse pelätä juurikaan. Sisäiset rekrytoinnit kehittävät myös sisäistä työnantajakuva, sillä uuteen työtehtävään valitun työntekijän motivaatio nousee hänen kokiessaan, että yrityksessä on mahdollisuus edetä uralla. (Salli, M. & Takatalo, S. 2014, 43.)

Työnantajakuva on vahvasti sidoksissa rekrytointiviestintään, joka yhtä lailla on yksi yrityskuvan rakennuselementeistä. Työnantajakuvalla onkin suuri vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen. Sisäisellä työnantajakuvalla on kuitenkin merkitystä muissakin kuin rekrytointitilanteissa, ja se vaikuttaa suuresti myös ulkoisen työnantajakuvan rakentumiseen. (Korpi ym. 2012, 58, 67.)

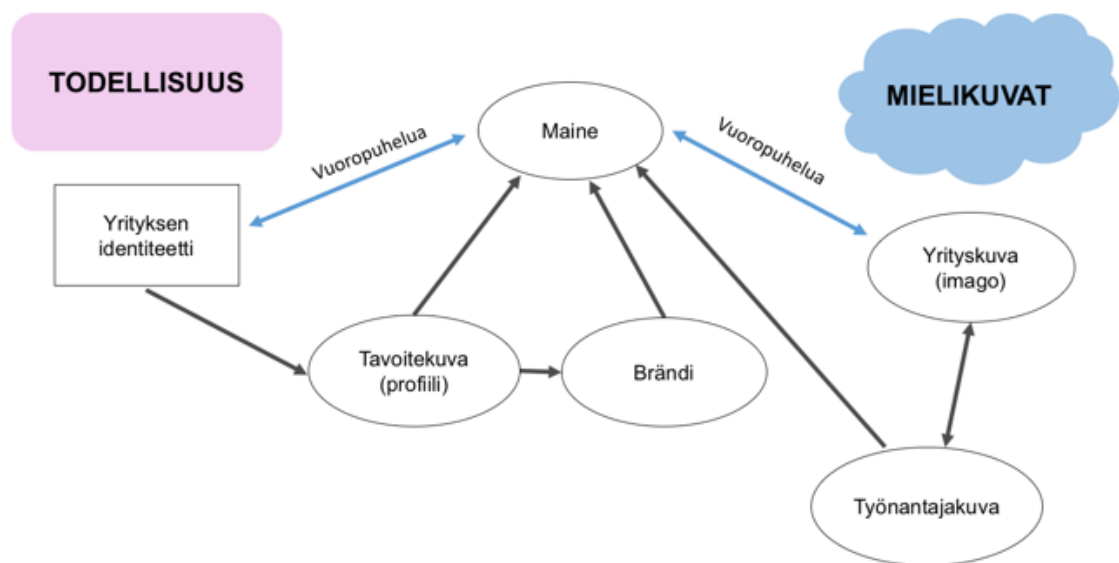
Hyvä työnantajakuva saa ihmiset kiinnostuneemmaksi yrityksestä työpaikkana, ja näin ollen yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saada hyviä työntekijöitä palvelukseensa. Realistinen työnantajakuva tekee uuden työntekijän löydyttyä perehdyttämisestäkin sujuvampaa: tehtävien oppiminen sekä ryhmään mukaan pääseminen sujuvat mutkitta. Kun työ ja työympäristö koetaan mielekkäiksi, ei palkka näyttele enää niin suurta roolia työntekijöiden motivaation lähteenä. Pitkällä tähtäimellä työnantajakuva vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen tuottavuuteen. (Korpi ym. 2012, 76.)

2.6 Yrityksen mielikuvat

Mielikuväsitteet yrityskuva, imago, maine ja brändi eivät ole yksiselitteisiä tai irrallaan toisistaan, ja niille jokaiselle tuntuu olevan hiukan toisistaan eroavia määritelmiä. Kaikille kuitenkin yhteistä on aineettomuus. Myös Juholin (2009, 184) toteaa, että imagon rakentaminen, maineenhallinta, brändin muokkaaminen ja profilointi eroavat teoreettisilta lähtökohdiltaan hiukan toisistaan, mutta loppujen lopuksi kaikissa on kuitenkin kyse pyrkimyk-

sestä vaikuttaa mielikuviin. Kuvio 2 selvittää mielikuvakäsitteiden suhdetta toisiinsa ja todellisuuteen, sekä erityisesti työnantajakuvan paikkaa muiden mielikuvakäsitteiden kartasssa. Mielikuvatermeissä pätee pitkälti sääntö: ”Kaikki vaikuttaa kaikkeen”.

Maineen voidaan nähdä keskustelevan jatkuvasti yrityksen todellisuuden (identiteetti) sekä sidosryhmien yritykseen liittyvien kokemusten (yrityskuva) kanssa ja olevan siten kytköksissä kaikkiin mielikuvakäsitteisiin. Maineessa on kyse enemmän totuudesta kuin yrityskuvassa. Koska hyvän maineen taustalla voidaan aina nähdä olevan totuus, työnantajakuvan sijaan voitaisiin puhuakin jopa mieluummin työnantajamaineesta, kun halutaan peilata mielikuvia suhteessa todellisuuteen. Mielikuvaan viittaavasta termistä huolimatta *työnantajakuva* ymmärretään kuitenkin yleisesti ottaen maineen kaltaisena, todellisuuden kanssa keskustelevana ilmiönä. Etenkin sisäisen työnantajakuvan kohdalla kyse on enemminkin totuudesta eikä vain mielikuvasta, sillä yrityshän on sellainen työnantaja, jollaiseksi henkilöstö sen kokee. Kuitenkin koska kyse on kokemuksesta, on termi mielikuvallinen. Tässä päästäänkin taas siihen tulokseen, että mielikuvat ovat aina vastaanottajalleen totta. Työnantajakuva osana yrityskuvaa on tärkeä rakennuspalikka maineen ja sitä kautta yrityksen menestymisen kannalta.



Kuvio 2. Työnantajakuva suhteessa mielikuvakäsitteisiin sekä todellisuuteen

3 Holiday Club Resorts Oy:n sisäinen työnantajakuva

Tutkimuksen toteuttaminen lähti Holiday Clubin johdon pyynnöstä, sillä yrityksessä ei ole koskaan tutkittu työnantajakuva. Koska työnantajakuvan rakentaminen ja kehittäminen täytyy aloittaa yrityksestä sisältäpäin eli henkilöstöstä, luonnollinen tapa oli lähteä kartoittamaan ensiksi, miten henkilöstö kokee Holiday Clubin työnantajana. Tässä kappaleessa perehdytään ensin Holiday Clubiin yrityksenä ja tämän jälkeen käydään läpi tutkimus sekä kyselystä saadut vastaukset.

3.1 Holiday Club Resorts Oy

Holiday Club Resorts Oy on vuonna 1986 perustettu matkailun ja vapaa-ajan asumisen yritys, jonka merkittävimpanä liiketoimintana on viikko-osakkeiden sekä kylpylälomien myynti. Holiday Clubin pääomistajana on intialainen vapaa-ajan matkailun toimija Mahindra Holidays & Resorts India Ltd. Muut omistajat ovat yhtiön toimiva johto sekä Fennia-konserni. Tilikaudella 2014–2016 konsernin liikevaihto oli 183 miljoonaa euroa (poikkeava 18 kuukauden tilikausi). Huhtikuussa 2006 yrityksen nimi vaihtui nimestä Holiday Club Finland Oy nykyiseen muotoonsa. (Holiday Club Resorts Oy 2017a, b.)

Holiday Clubin missio on ”myydä ja toteuttaa unelmalomia”. Visiona on ”olla Euroopan johtava viikko-osakealan yritys ja Suomen johtava vapaa-ajan ja matkailun toimija”. Holiday Club määrittelee arvoikseen kunnioituksen ja luottamuksen, asiakaskeskeisyyden ja asiakasläheisyyden sekä yrittäjyyden (Holiday Club Resorts Oy 2017b).

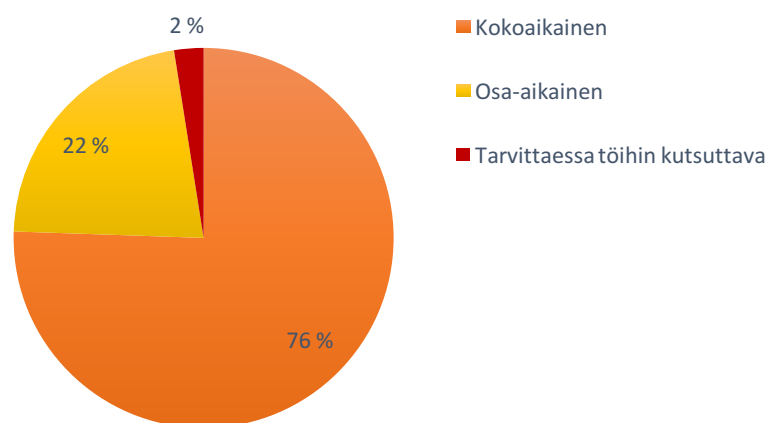
3.1.1 Palvelut

Holiday Clubilla on yhteensä 31 lomakohdetta, ja 23 niistä sijaitsee Suomessa. Kylpyläkohteita näistä ovat Holiday Club Saimaa Lappeenrannassa, Katinkulta Vuokatissa, Tampereen Kylpylä, Caribia Turussa, Saariselkä, Kuusamon Tropiikki ja Salla. Muissa kohteissa on vain loma-asuntoja. Ruotsissa on kaksi kohdetta, joista suurempi on kylpyläkohde Åre. Espanjassa kohteita on kuusi: 5 Gran Canarialla ja 1 Costa del Solilla. Holiday Clubilla on yhteensä 1 059 hotellihuonetta ja 2 173 lomahuoneistoa, mutta jatkuvasti lisää on valmistumassa. Holiday Club -lomakohteissa on kylpylöiden lisäksi monia muitakin palveluita: yhteensä noin 45 ravintolaa tai baaria, kahdeksan hemmotteluhoitolaa, neljä golfkenttää ja neljä Angry Birds Activity Park -sisäaktiviteettipuistoa. (Holiday Club Resorts Oy 2017a.)

Suuri osa Holiday Clubin liiketoiminnasta koostuu viikko-osakemyynnistä. Viikko-osakkuus perustuu siihen, että osakas omistaa kiinteistöyhtiöstä osakkeen, joka oikeuttaa tietyn viikon oleskeluun kyseisessä loma-asunnossa vuosittain. Viikko-osakehuoneistot koostuvat 51 viikosta. (Holiday Club Resorts Oy 2017c.) Yli 50 000 perhettä ja yli 1100 yritystä omistavat viikko-osakkeita (Holiday Club Resorts Oy 2017a). Holiday Club houkuttelee ihmisiä viikko-osakkaikseen tarjoamalla erittäin edullisia kylpylälomia, ns. tutustumislomia. Niiden ehtona on käyminen loman aikana esittelyssä, jossa kerrotaan Holiday Club -viikko-osakkuudesta. (Holiday Club Resorts Oy 2017d.) Viikko-osakkeiden rinnalle ovat tulleet myös Villas-loma-asunnot. Ne eroavat perinteisistä viikko-osakkeista siten, että asiakkaan on mahdollista omistaa se myös kokonaan. Holiday Club hoitaa Villaksen eteenpäin vuokrauksen niille ajankohdille, kun omistaja ei itse lomaile (Holiday Club Resorts Oy 2017e).

3.1.2 Henkilöstö

Holiday Clubin toimitusjohtajana on syyskuusta 2016 alkaen toiminut Iiro Rossi. Johtoryhmä koostuu kuudesta henkilöstä. Yrityksen palveluksessa oli 601 henkilöä tammikuussa 2017. Heistä 454 työskentelee kokoaikaisesti, 132 osa-aikaisesti ja loput 15 henkilöä ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia (kuvio 3). 569 henkilöä eli noin 95 % on vakituisessa, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, ja 32 määräaikaisessa työsuhteessa. (Holiday Club Resorts Oy:n henkilöstöjärjestelmä 2017.)



Kuvio 3. Holiday Club Resorts Oy:n henkilöstön työsuhteen laatu

Holiday Clubin päätoimisto sijaitsee Helsingin Herttoniemessä. Tammikuussa 2017 viikko-osakemyynnin parissa työskenteli 129 henkilöä, outboundissa 33 henkilöä, taloushallinnossa ja asiantuntijatehtävissä 62, myynnin tukitoiminnoissa 49 ja Villas- ja yritysmyyntissä 18 henkilöä. Kylpylähotelli Caribiassa työskentelee 63 henkilöä, Saimaalla 81, Katin-

kullassa 67, Kuusamossa ja Sallassa yhteensä 40 henkilöä, Saariselällä 19 ja Tampereella 33 henkilöä. Kylpylähotellikohteissa työskentelee yhteensä siis 303 henkilöä eli noin puolet Holiday Clubin Suomen henkilöstöstä. Lisäksi Holiday Clubilla työskentelee yhteistyökumppaneiden kautta noin 200 henkilöä. (Holiday Clubin henkilöstöjärjestelmä 2017.)

3.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät

Tutkimuksen pääongelmaksi asetettiin: Miten Holiday Club Resorts Oy:n sisäistä työnantajakuva voidaan kehittää?

Alaongelmat, jotka selvittämällä pyrittiin ratkaisemaan pääongelma, olivat:

1. Mitä hyvä työnantajakuva merkitsee?
2. Millainen mielikuva henkilöstöllä on nykyisin Holiday Clubista työnantajana?
3. Mitä Holiday Clubin henkilöstö edellyttää hyvältä työnantajalta?
4. Mitä keinoja henkilöstön työnantajakuvan parantamiseen voidaan käyttää?

Alaongelmiin 2, 3 ja 4 pyrittiin saamaan vastaus teettämällä kysely Holiday Clubin henkilöstölle. Kyselyn tarkoituksena oli saada kokonaiskuva sisäisen työnantajakuvan nykytilanteesta. Tutkimuksen teoriaosuus (kappale 2) antaa vastauksen alaongelmalle 1 sekä osittain alaongelmalle 4. Johtantoluvussa esitelty peittomatriisi (taulukko 1) kuvaa, mihin alaongelmiin viitekehysten kappaleet, tutkimuksen tulokset sekä tutkimukseen laaditun kyselylomakkeen kysymykset vastaavat.

Tämän tutkimuksen perusjoukkona eli kohderyhmänä oli Holiday Club Resorts Oy:n koko Suomen henkilöstö, johon laskettiin mukaan myös yhteistyökumppaneiden kuten Smile Henkilöstöpalveluiden kautta työskentelevät. Perusjoukon kooksi tuli noin 800 henkilöä. Tutkimustyyppiä valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa oli kuitenkin kvalitatiivisia eli laadullisia piirteitä. Kvantitatiivista tutkimusta kannattaa käyttää silloin, kun tarkoituksena on saada vastaus kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?” ja kyseessä on suuri tutkimusaineisto. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia kuvataan pääasiassa numeroin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähestymistapana ovat enemmän kysymykset ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen”. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 21.)

Tutkimusasetelmaksi valikoitui kokonaistutkimus, jossa vastauksia pyydettiin siis koko perusjoukolta. Kokonaistutkimusta voidaan käyttää otantatutkimuksen sijaan silloin, kun perusjoukko on sopivan pieni, jotta kaikki saatava tutkimusaineisto on mahdollista analysoida. Sen täytyy olla tutkimusongelman suhteen myös tarkoituksenmukaista, kuten tietyn

yrittäjien henkilöstön kohdalla onkin. (Virsta 2017a.) 800 ihmisen henkilöstö on vielä järkevissä mitoissa kokonaistutkimuksen suorittamiselle.

Tutkimus toteutettiin kyselynä, jossa osa kysymyksistä oli strukturoituja ja osa avoimia. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa kysytyistä asioista ja täydentämään muita vastauksia pyytämällä vastaajia kuvailemaan kokemuksiaan. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa aineisto kerätään strukturoituja kysymyksiä käyttäen ja kvalitatiivisessa avoimia kysymyksiä käyttäen (Virsta 2017b).

Kaikkiin muihin paitsi avoimiin kysymyksiin oli pakko vastata. Strukturoidut kysymykset oli muotoiltu siten, että vastausvaihtoehdot annettiin mielipidekysymyksille tyypillisellä Likertin asteikolla. Likertin asteikossa vastausvaihtoehdot ovat tyypillisesti ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Usein on vielä viides, neutraali vaihtoehto: ”en osaa sanoa” tai ”en samaa enkä eri mieltä”. Asteikosta päädyttiin käyttämään neliportaista versiota, jossa ei ole neutraalia vastausvaihtoehtoa. Näin välttyttiin siltä, että suuri osa vastaisi ”en osaa sanoa” tai ”en samaa enkä eri mieltä”. Tämän tarkoituksena oli saada selkeämpiä tutkimustuloksia. (KvantiMOTV 2007.)

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä tutkimuksen kysymykset osana henkilöstökyselyä Holiday Club Resorts Oy:n koko Suomen henkilöstölle helmikuussa 2017. Kysely toteutettiin Questback-ohjelmalla. Tutkimuksen taustakysymykset (liite 1) oli valittu siten, että ne palvelivat sekä henkilöstökyselyä että työnantajakyselyä. Opinnäytetyöhön liittyvä osio oli kyselyn jälkimmäisessä osassa (liite 2) ja se oli erotettu muusta kyselystä osioiden välissä olevalla tervehdyksellä.

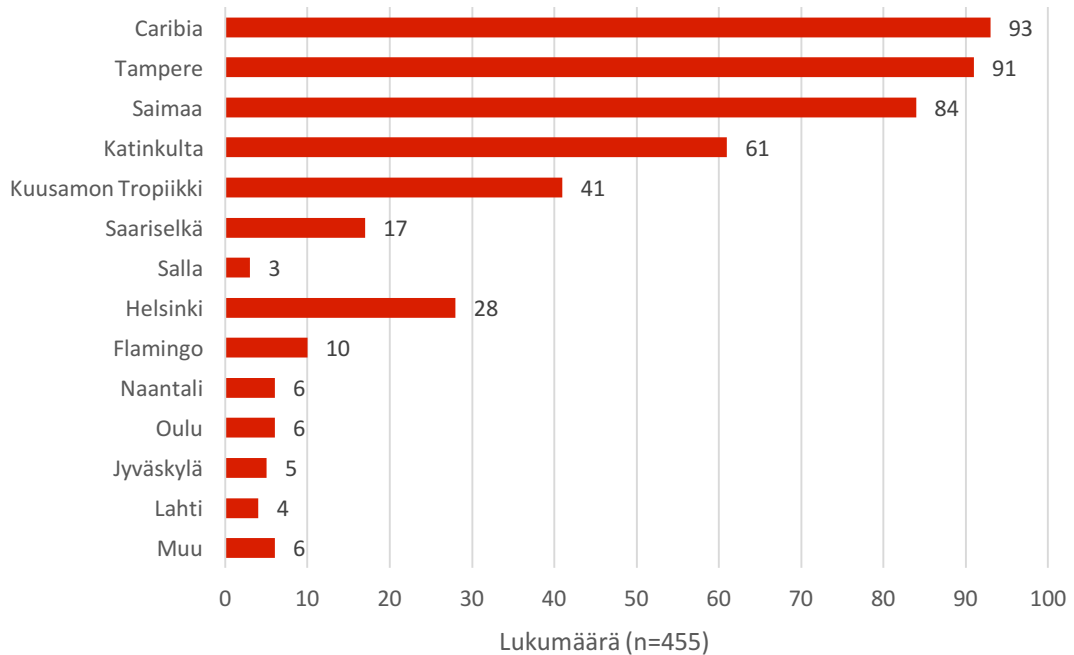
Kyselyn linkki lähetettiin intranetin kautta työntekijöille, jolloin siitä tuli tieto sähköpostiin. Koska jokaisella työntekijällä ei ole omaa sähköpostia, tuli esimiesten pitää huoli siitä, että kaikki pääsevät kyselyn ääreen. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi kylpyläkohteiden työntekijät, joilla ei ole omaa työsähköpostia.

3.4 Kysely ja saadut vastaukset

Tässä osiossa käydään läpi jokainen kyselyssä esitetty kysymys sekä niistä saadut vastaukset. Aluksi tarkastellaan taustakysymyksiä ja sen jälkeen paneudutaan työnantajakuvaan liittyviin kysymyksiin, jotka koostuvat strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä.

3.4.1 Taustakysymyksistä saadut vastaukset

Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin: ”**Missä kohteessa työskentelet?**” Vaihtoehtoja oli kolmetoista: *Caribia, Katinkulta, Saimaa, Tampere, Kuusamon Tropic, Saariselkä, Salla, Flamingo, Helsinki, Jyväskylä, Lahti, Naantali* sekä *muu*. Kaikista toimipisteistä vähintään kolme vastasi kyselyyn (kuvio 4). Vastaajista 20,5 %, kertoi työskentelevänsä Caribian pisteessä Turussa. Heitä oli 93. Heti seuraavaksi suurimpana ryhmänä tulivat Tampere, jossa 91 eli 20 % vastaajista kertoi työskentelevänsä, ja Saimaa 18,5 %.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen toimipisteittäin

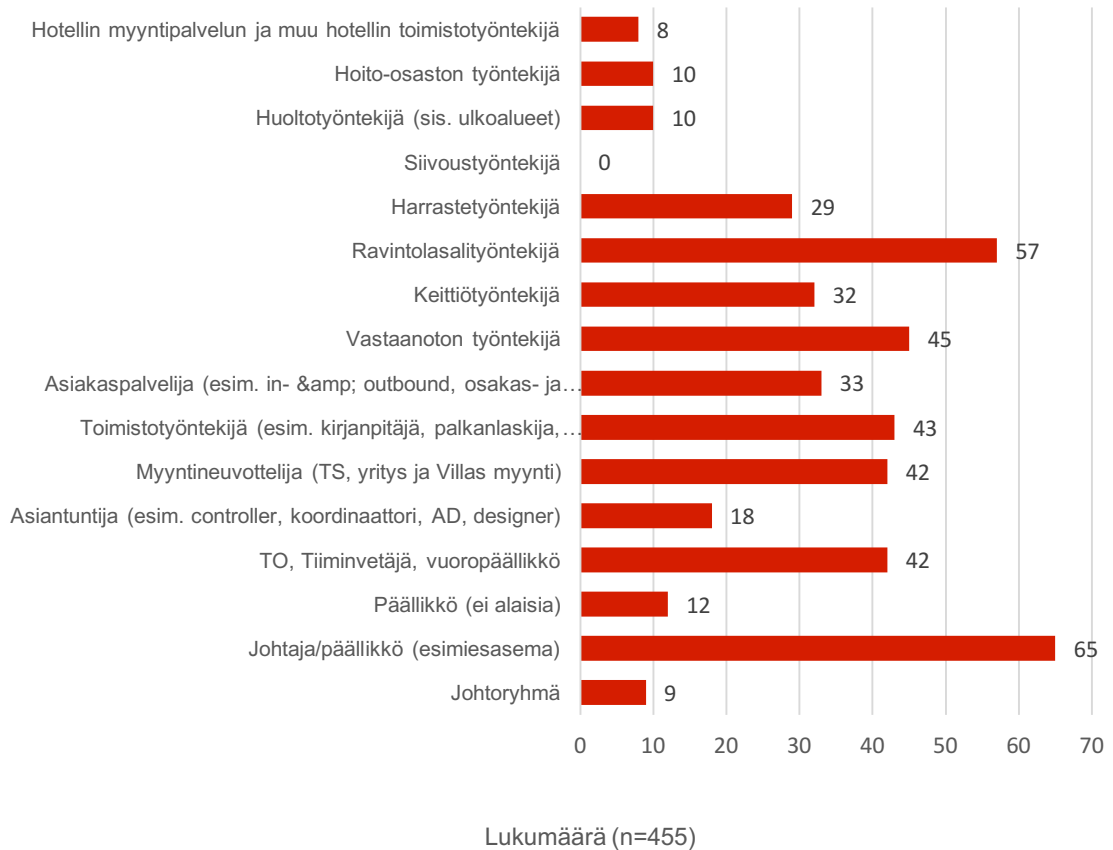
Seuraava kysymys oli: ”**Mitä henkilöstöryhmää edustat?**” Kysymystä selventämään oli kirjoitettu:

Valitse lähimmäksi omaa työtäsi kuvaava ryhmä. Sulkeissa on esitetty erilaisia esimerkkejä ryhmään kuuluvista työntekijöistä, joiden avulla valintaa on pyritty helpottamaan. Jokaista työtehtävää ei kuitenkaan listalta löydy, joten valitse kuvaavin. Huomaathan esimerkiksi, että jos olet assistentti, niin sinun tulee miettiä, onko työsi enemmän asiakaspalvelua vai toimistotyötä.

Vastausvaihtoehtoja olivat: johtoryhmä, johtaja/päällikkö (esimiesasema), päällikkö (ei alaisia), TO/tiiminvetäjä/vuoropäällikkö, asiantuntija (esim. controller, koordinaattori, AD, designer), myyntineuvottelija (TS, yritys- ja Villas-myynti), toimistotyöntekijä (esim. kirjanpitäjä, palkanlaskija, assistentti, sihteeri), asiakaspalvelija (esim. in- & outbound, osa-

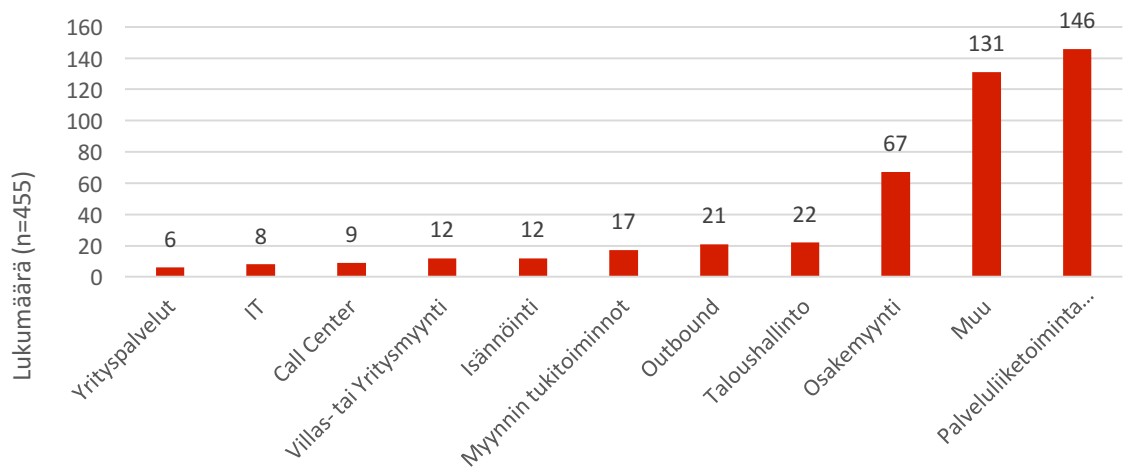
kas- ja yrityspalvelu, TS assistentit), vastaanoton työntekijä, keittiötyöntekijä, ravintolasalityöntekijä, harrastetyöntekijä, siivoustyöntekijä, huoltotyöntekijä (sis. ulkoalueet), hoito-osaston työntekijä sekä hotellin myyntipalvelun ja muu hotellin toimistotyöntekijä.

Vastanneista 65 työskenteli johtajana tai esimiesasemassa olevana päällikkönä (kuvio 5). Tämä muodostaa 14,3 % vastaajajoukosta. Toiseksi suurin ryhmä oli ravintolatyöntekijät, joita vastauksien mukaan oli 12,5 %. Kaikista muista henkilöstöryhmistä vastasi vähintään 8 henkilöä, paitsi siivoustyöntekijöistä ei yksikään vastannut kyselyyn.



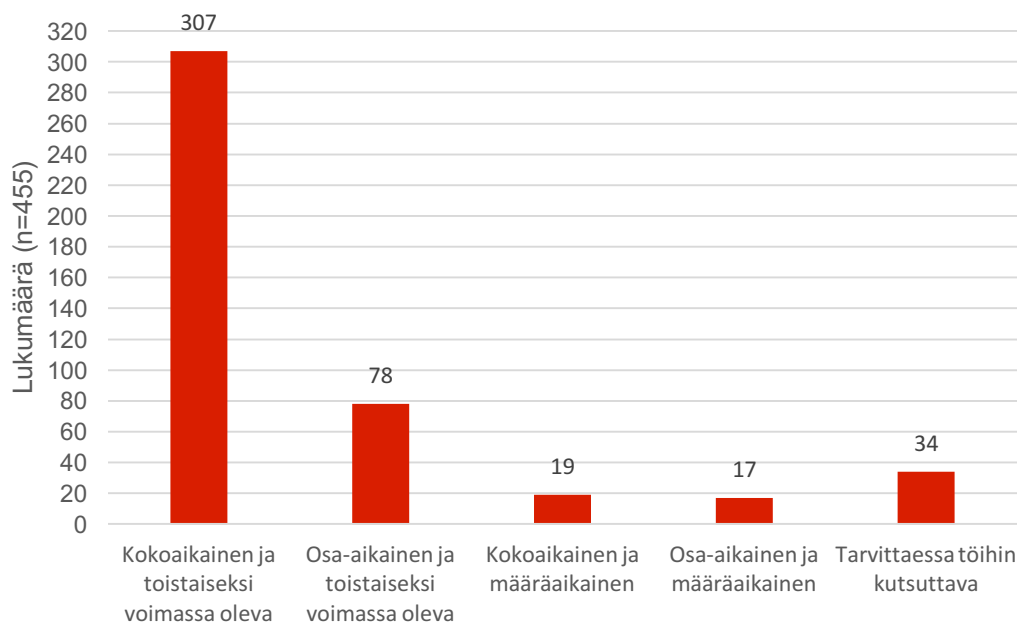
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneet henkilöstöryhmittäin

Seuraava kysymys ”**Työskentelen**” kartoitti vastaajien jakautumista osastoittain. 32,1 % kertoi työskentelevänsä hotellissa palveluliiketoiminnan parissa (kuvio 6). Osakemyynnissä työskenteleviä oli toiseksi eniten, 14,7 % vastanneista.



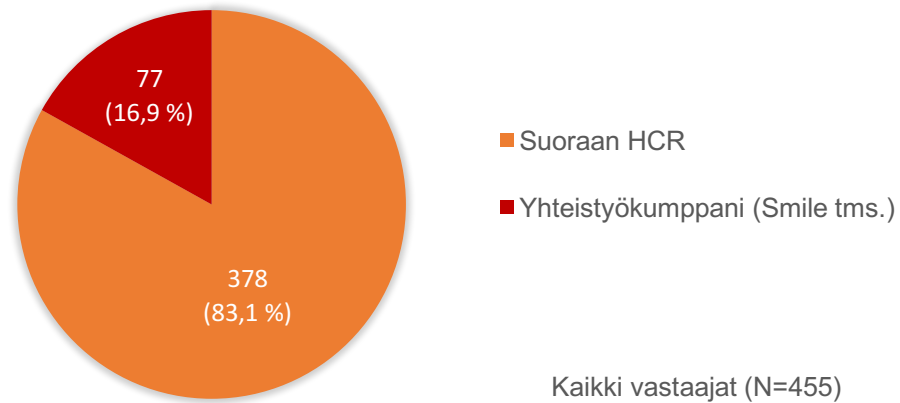
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneet osastoittain

Seuraavana oli työsuhteen muotoa käsittelevä kysymys: **"Työsuhteeni on"**. Suurimmalla osalla vastaajista (67,5 %) oli kokoaikainen ja toistaiseksi voimassa oleva työsuhde (kuvio 7). 17,1 % vastaajista oli osa-aikaisessa ja toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Yhteensä toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oli 84,6 % vastanneista. Määräaikaisessa työsuhteessa olevia oli yhteensä 36 eli 7,9 %.



Kuvio 7. Vastanneiden työsuhteen muoto

Kysymykseen **"Olen työsuhteessa"** vastaajista 83,1 % kertoi olevansa suoraan Holiday Club Resorts Oy:n (HCR) palkkalistoilla (kuvio 8). 16,9 % vastaajista työskenteli Holiday Clubilla yhteiskumppanin, kuten Smile Henkilöstöpalveluiden kautta.

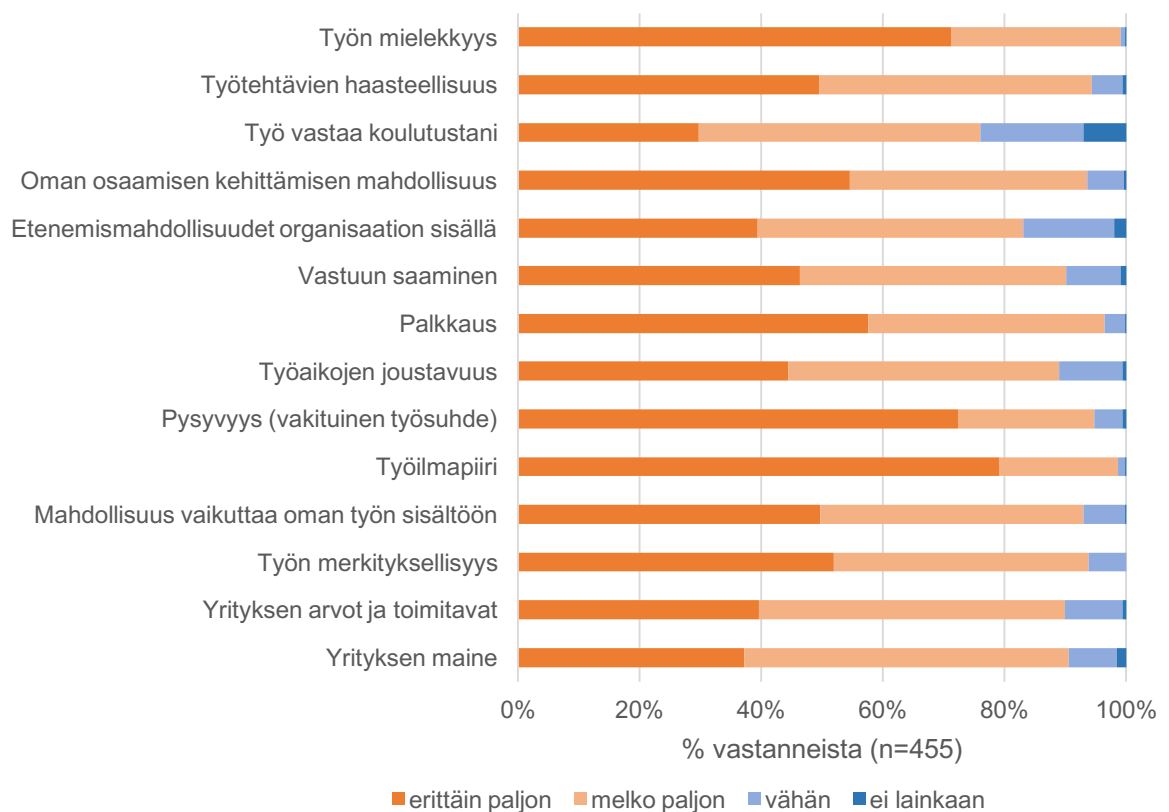


Kuvio 8. Suoraan työsuhteessa Holiday Club Resorts Oy:hyn olevien sekä yhteistyökumppanin kautta työsuhteessa olevien osuus vastaajajoukosta.

3.4.2 Työpaikan valintaan vaikuttavat tekijät

Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat heille yleisesti merkitsevät työpaikkaa haettaessa. Tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, mitkä asiat henkilöstölle ylipäättään merkitsevät hyvässä työnantajassa. Kysymyksissä käytettiin vastausvaihtoehtoina 4-portaista Likertin asteikkoa, jossa vaihtoehdot olivat *Erittäin paljon*, *Melko paljon*, *Melko vähän* ja *Ei lainkaan*.

Työnantajakuvaosuus aloitettiin kysymyksellä: ”**Työpaikan valinnassa minulle merkitsee**”. *Työn mielekkyys* koettiin erittäin tärkeäksi työpaikan valintakriteeriksi: 451 eli 99,1 % vastasi sen merkitsevän erittäin tai melko paljon (liite 3). Toinen hyvin paljon merkitsevä tekijä oli *työilmapiiri*, jonka 449 eli 98,7 % vastasi merkitsevän erittäin tai melko paljon. Eniten hajontaa oli väitteessä *työ vastaa koulutustani*. Suurin osa, 46,4 %, vastaajista valitsi sen merkitsevän melko paljon, mutta jopa 7,0 %:lle se ei merkitse lainkaan. Myös *etenemismahdollisuuksien organisaation sisällä* sekä *yrittäjän maineen* suhteen vastaukset jakautuivat muita väitteitä enemmän. Suurimmalle osalle vastaajista ne merkitsivät kuitenkin melko tai erittäin paljon, mutta jopa 16,9 % vastasi, että etenemismahdollisuudet organisaation sisällä merkitsevät vähän tai ei lainkaan ja 9,5 % oli samaa mieltä maineesta. Yleisesti ottaen kaikki kysymyksessä mainitut muuttujat merkitsivät vastaajajoukolle jonkin verran. Alla oleva kuvio 9 havainnollistaa mielipiteiden jakaumaa vastanneiden kesken.



Kuvio 9. Työpaikan valinnassa merkitsevät tekijät Holiday Club Resorts Oy:n henkilöstölle

3.4.3 Holiday Clubiin liittyvistä strukturoiduista kysymyksistä saadut vastaukset

Henkilöstölle esitettiin kolmetoista työhön ja työpaikkaan liittyvää väittämää, joihin heitä pyydettiin vastaamaan neliportaisella Likertin asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat *Täysin samaa mieltä*, *Jokseenkin samaa mieltä*, *Jokseenkin eri mieltä* ja *Täysin eri mieltä*.

Vastaajista 56,9 % (259) oli täysin samaa mieltä väittämän ”**pidän työpaikastani**” kanssa (taulukko 2). Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä ja vain 4,8 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Taulukko 2. Henkilöstön mielipide työpaikastaan

| Pidän työpaikastani | n | % | summa-% |
|----------------------------|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0,0 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 22 | 4,8 % | 4,8 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 174 | 38,2 % | 43,1 % |
| Täysin samaa mieltä | 259 | 56,9 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100 % | |

Vastaajista yli puolet, 54,9 % oli täysin samaa mieltä väittämän ”**viihdyn työssäni**” kanssa (taulukko 3) ja yhteensä 91,6 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Mutta tämä jättää kuitenkin 38 henkilöä, joiden viihtyvyydessä olisi selkeästi parannettavaa.

Taulukko 3. Henkilöstön viihtyvyys työssä

| Viihdyn työssäni | n | % | summa-% |
|-------------------------|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 0,7 % | 0,7 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 35 | 7,7 % | 8,4 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 167 | 36,7 % | 45,1 % |
| Täysin samaa mieltä | 250 | 54,9 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Vastaajat olivat suurimmalta osin motivoituneita työhönsä. 54,73 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väitteestä ”**olen motivoitunut työhöni**” (taulukko 4). Kuitenkaan kaikilla motivaatio ei ollut kohdallaan: 36 vastaajaa (7,91 %) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa (taulukko 4).

Taulukko 4. Henkilöstön motivaatio työtään kohtaan

| Olen motivoitunut työhöni | n | % | summa-% |
|----------------------------------|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 0,7 % | 0,7 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 33 | 7,3 % | 7,9 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 170 | 37,4 % | 45,3 % |
| Täysin samaa mieltä | 249 | 54,7 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisiä työilmapiiriin: lähes puolet, 47,7 %, oli täysin samaa mieltä väittämän ”**olen tyytyväinen työilmapiiriin**” kanssa (taulukko 5). Kuitenkin jopa 12,3 % kertoi olevansa jokseenkin tai täysin tyytymätön työpaikkansa ilmapiiriin.

Taulukko 5. Henkilöstön tyytyväisyys työilmapiiriin

| Olen tyytyväinen työilmapiiriin | n | % | summa-% |
|--|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 5 | 1,1 % | 1,1 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 46 | 10,1 % | 11,2 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 187 | 41,1 % | 52,3 % |
| Täysin samaa mieltä | 217 | 47,7 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

60,4 % vastaajista kokee täysin olevansa osa työyhteisöä. 33 henkilöä (7,6 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän ”**tunnen olevani osa työyhteisöä**” kanssa (taulukko 6).

Taulukko 6. Henkilöstön kokemus työyhteisöön kuulumisesta

| Tunnen olevani osa työyhteisöä | n | % | summa-% |
|---------------------------------------|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 0,7 % | 0,7 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 28 | 6,2 % | 7,6 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 149 | 32,7 % | 40,3 % |
| Täysin samaa mieltä | 275 | 60,4 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

”**Tunnen Holiday Clubin arvot**” jakoi mielipiteitä. Vain alle puolet (44,8 %) vastasi tuntevansa Holiday Clubin arvot täysin (taulukko 7). 12,1 % vastasi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Taulukko 6 osoittaa, miten henkilöstö kokee tuntevansa työnantajansa arvot.

Taulukko 7. Holiday Clubin arvojen tuntemus henkilöstön keskuudessa

| Tunnen Holiday Clubin arvot | n | % | summa-% |
|------------------------------------|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 10 | 2,2 % | 2,2 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 45 | 9,9 % | 12,1 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 196 | 43,1 % | 55,2 % |
| Täysin samaa mieltä | 204 | 44,8 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Väitteeseen ”**voin samaistua Holiday Clubin arvoihin**” 38,9 % vastasi voivansa samaistua Holiday Clubin arvoihin täysin ja 48,4 % kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa (taulukko 8). Vastausvaihtoehtoa *en tunne arvoja* tai *en osaa sanoa* ei ollut, joten heille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä, ei ollut tässä kysymyksessä optimaalista vaihtoehtoa. Näihin 12,7 prosenttiin, jotka vastasivat olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä, sisältyvät todennäköisesti ne, jotka vastasivat, etteivät tunne yrityksen arvoja.

Taulukko 8. Henkilöstön samaistuminen Holiday Clubin arvoihin

| Voin samaistua Holiday Clubin arvoihin | n | % | summa-% |
|---|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 12 | 2,6 % | 2,6 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 46 | 10,1 % | 12,7 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 220 | 48,4 % | 61,1 % |
| Täysin samaa mieltä | 177 | 38,9 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

”Olen tyytyväinen sisäiseen viestintään” oli seuraava väite. Vastaajat eivät olleet sisäiseen viestintään keskimäärin kovin tyytyväisiä. Täysin tyytyväisiä oli vain 69 henkilöä eli 15,2 % vastanneista. Jopa 34,1 % vastasi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä (Taulukko 9).

Taulukko 9. Henkilöstön tyytyväisyys Holiday Clubin sisäiseen viestintään

| Olen tyytyväinen sisäiseen viestintään | n | % | summa-% |
|---|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 22 | 4,8 % | 4,8 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 133 | 29,2 % | 34,1 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 231 | 50,8 % | 84,8 % |
| Täysin samaa mieltä | 69 | 15,2 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Väite **”Koen että työhyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita”** sai eniten *jokseenkin samaa mieltä* -vastauksia. 69,2 % vastaajista koki, että Holiday Club on kiinnostunut henkilöstön työhyvinvoinnista (taulukko 10). Vain 5,7 % vastasi kokevansa, että työhyvinvoinnista ei oltaisi kiinnostuneita. 25,1 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä.

Taulukko 10. Henkilöstön kokemus siitä, onko Holiday Club kiinnostunut työntekijöidensä työhyvinvoinnista.

| Koen että työhyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita | n | % | Summa-% |
|--|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 26 | 5,7 % | 5,7 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 114 | 25,1 % | 30,8 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 193 | 42,4 % | 73,2 % |
| Täysin samaa mieltä | 122 | 26,8 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Seuraava väite oli **”koen, että työtäni arvostetaan”**. 26,6 % kokee täysin, että heidän työtään arvostetaan (taulukko 11). Jokseenkin samaa mieltä olivat 47,9 %. Kuitenkin jopa

noin neljäsosa vastanneista (25,49 %) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että heidän työtä arvostetaan.

Taulukko 11. Henkilöstön kokemus siitä, että heidän työtään arvostetaan

| Koen että työtäni arvostetaan | n | % | summa-% |
|--------------------------------------|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 12 | 2,6 % | 2,6 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 104 | 22,9 % | 25,5 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 218 | 47,9 % | 73,4 % |
| Täysin samaa mieltä | 121 | 26,6 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Väittämään ”**koen että työturvallisuudesta huolehditaan**” vain 2,9 % vastaajista vastasi, että ei koe työturvallisuudesta huolehdittavan työpaikalla lainkaan (taulukko 12). Jokseenkin eri mieltä olivat kaikista vastanneista 14,5 %. Vain 34,9 % oli sitä mieltä, että työturvallisuudesta huolehditaan kunnolla.

Taulukko 12. Henkilöstön kokemus siitä, miten työturvallisuudesta huolehditaan työpaikalla

| Koen että työturvallisuudesta huolehditaan | n | % | summa-% |
|---|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 13 | 2,9 % | 2,9 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 66 | 14,5 % | 17,4 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 217 | 47,7 % | 65,1 % |
| Täysin samaa mieltä | 159 | 34,9 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

44,0 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän ”**tunnen ylpeyttä siitä, että työskentelen Holiday Clubilla**” kanssa (taulukko 13). Lähes yhtä moni (42,6 %) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastanneista oli 11,9 %. Ainoastaan seitsemän henkilöä vastasi olevansa täysin eri mieltä.

Taulukko 13. Henkilöstön ylpeys työnantajastaan

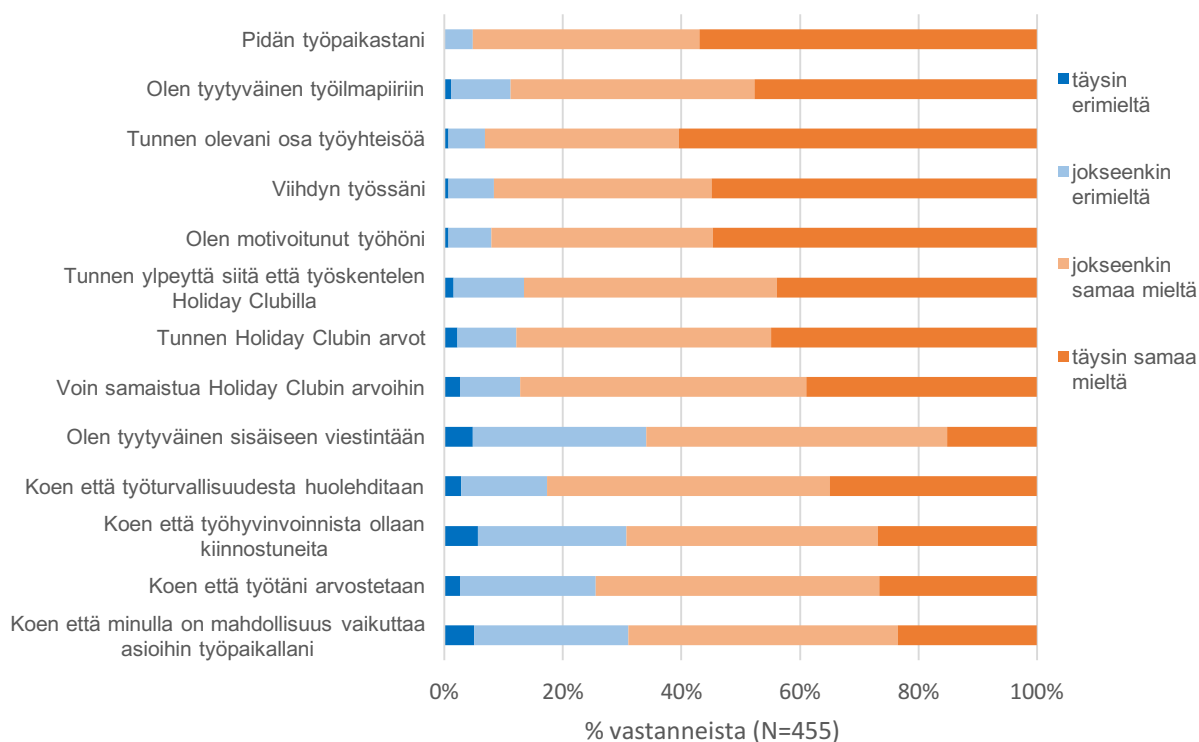
| Tunnen ylpeyttä siitä että työskentelen Holiday Clubilla | n | % | summa-% |
|---|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 7 | 1,5 % | 1,5 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 54 | 11,9 % | 13,4 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 194 | 42,6 % | 56,0 % |
| Täysin samaa mieltä | 200 | 44,0 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | |

Väittämä ”**Koen että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallani**” jakoi mielipiteitä jonkin verran. Jopa 31 % vastanneista oli tämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä (taulukko 14). *Jokseenkin samaa mieltä* sai kuitenkin eniten vastauksia (45,5 %), mutta vain noin neljäsosa oli täysin samaa mieltä.

Taulukko 14. Henkilöstön kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan työpaikallaan

| Koen että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallani | n | % | summa-% |
|---|----------|----------|----------------|
| Täysin eri mieltä | 23 | 5,1 % | 5,1 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 118 | 25,9 % | 31,0 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 207 | 45,5 % | 76,5 % |
| Täysin samaa mieltä | 107 | 23,5 % | 100,0 % |
| Kaikki vastaajat | 455 | 100,0 % | 100,0 % |

Kuvio 10 näyttää vastausten jakautumisen kaikkien edellä mainittujen väitteiden osalta. Siitä voidaan nähdä, että positiiviset vastaukset *täysin samaa mieltä* tai *jokseenkin samaa mieltä* olivat yleisimpiä kaikkien väittämien kohdalla. Eniten hajontaa oli väitteissä ”olen tyytyväinen sisäiseen viestintään” sekä ”koen, että työhyvinvoinnistani ollaan kiinnostuneita.” Jakauman perusteella parhaimmat tulokset saivat väitteet ”pidän työpaikastani”, ”tunnen olevani osa työyhteisöä”, ”viihdyn työssäni” sekä ”olen motivoitunut työhöni”.



Kuvio 10. Henkilöstön kokemus työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä työpaikalla.

3.4.4 Holiday Clubiin liittyvistä avoimista kysymyksistä saadut vastaukset

Avoimeen kysymykseen ”**Minua motivoi työssäni**” vastasi 207 henkilöä 455:stä eli 45,5 % kyselyyn vastanneista. Vastauksissa tuli esille erityisen monta kertaa työkaverit ja työilmapiiri. Yhteen hiileen puhaltaminen sekä erilaisten persoonien ja taitojen luoma toimiva kokonaisuus mainittiin useammassa vastauksessa. Erityisen paljon työilmapiiri tuntui motivoivan taloushallinnossa sekä palveluliiketoiminnassa työskenteleviä. Eräs palveluliiketoiminnasta vastasi, että ”työn täytyy olla mielekästä ja työilmapiiri vaikuttaa siihen jopa enemmän kuin itse työtehtävät.” Työn sosiaaliseen puoleen liittyi vahvasti myös suhde omaan esimieheen. Myös se tuli positiivisena muutamassa kommentissa esille.

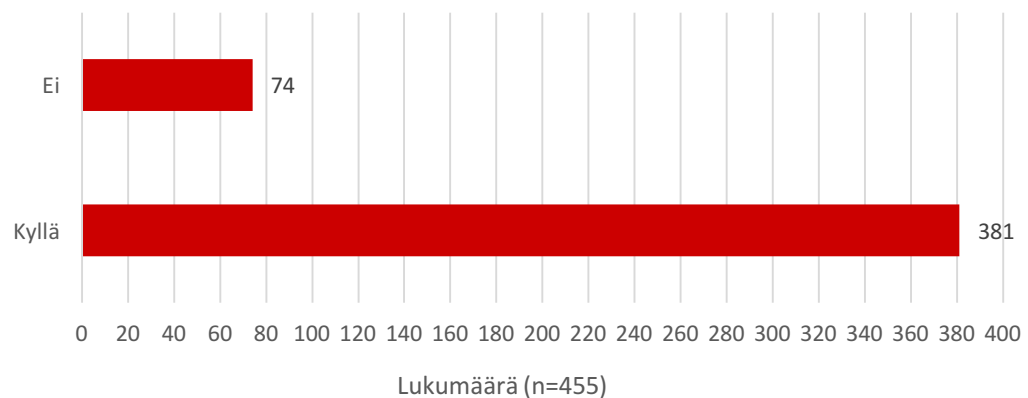
Itsemääräämisoikeus ja vastuu olivat myös toistuvia teemoja vastauksissa. Myynnin tukitoiminnoista eräs kertoi: ”Vapaus hoitaa omat työt tuntien myös suuren vastuun niistä motivoi eteenpäin.” Vastuu tuo myös tunteen, että haluaa tehdä asiat kunnolla eikä vain sinne päin. Vastuu tuo tullessaan myös mahdollisuuksia vaikuttaa sekä kehittää toimintaa. ”Voin toiminnallani vaikuttaa paljon siihen mitä yhtiössä tapahtuu.” Itsemääräämisoikeuden merkitys näkyi työaikojen joustavuutena sekä mahdollisuutena itsenäiseen työskentelyyn. Erityisesti osakemyynnissä työskentelevien vastauksissa nousi myös onnistuminen ja tulosten tekeminen. Yhteisesti sovitut tavoitteet ja kehittymisen mahdollisuus sekä työn tulosten näkyminen toistuivat myös muiden työntekijöiden vastauksissa. Itsensä kehittämisen rinnalla myös mahdollisuus käyttää oppimiaan taitoja koettiin tärkeäksi.

Hyvin montaa vastaajista motivoi itse työ. Itsensä toteuttamisen mahdollisuus ja mielekkään työn tekeminen sekä työn monipuolisuus toistuivat vastauksissa. Myös oman osaamisen hyödyntäminen ja toiminnan kehittäminen motivoivat. Erityisesti palvelualalla työskentelyyn motivoi halu auttaa ihmisiä, yhdessä tekeminen sekä vuorovaikutus.

Palkka ja henkilöstöedut motivoivat vastanneita huomattavan paljon. Erityisesti osakemyynnissä ja outboundissa työskentelevien vastauksessa palkka ja mahdollisuus itse vaikuttaa oman ansion määrään motivoivat: 31:stä jopa 27 mainitsi palkan. Heillä on provisiopalkka, mikä totta kai lisää rahan roolia motivaation tuojana. Yksi palkkaan liittyvistä vastauksista oli: ”Pääasiallinen motivaattori on raha. -- Pääasia on se, että saan palkalla hankittua perheelleni välttämättömyydet, mutta tämän rajan jälkeen palkan merkitys laskee huomattavasti.” Myös työsuhteen jatkuvuus motivoi.

Työn haasteellisuus koettiin motivoivana tekijänä. Erityisesti osakemyynnin työntekijöillä etenemismahdollisuudet motivoivat. Palaute – asiakkailta, työkavereilta tai esimiehiltä tulut – motivoi kaikilla osastoilla työskenteleviä. Palveluliiketoiminnasta eräs vastasi: ”Palaute sekä hyvästä että epäonnistuneesta työstä, henkilökohtainen tsemppaaminen ja ’kyllä me hyvin vedetään’ -meininki.” Tyytyväiset, mukavat ja kiitolliset asiakkaat sekä asiakkaiden hymyn ja innostuksen aikaansaaminen nousivat vahvasti vastauksissa esille.

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin: **”Motivoivatko työnantajasi asettamat tavoitteet sinua?”** Kyllä-vastauksia antoi 83,7 % vastaajista (kuvio 11). Tämän kysymyksen reliabilitettiin voi kuitenkin vaikuttaa se, että vastausvaihtoehtoja oli vain *kyllä* ja *ei*. *En osaa sanoa* -vaihtoehto tai 4-portainen Likertin asteikko olisi tuonut tähän luotettavuutta.



Kuvio 11. Henkilöstön kokemus työnantajan asettamien tavoitteiden motivoivuudesta.

Tätä kysymystä jatkettiin avoimella kysymyksellä: **”Miksi?”** Kysymykseen vastasi 140 henkilöä eli 30,8 % kyselyn vastaajista. Tämä tarkentava kysymys onneksi antoi vastaajien selittää, miksi he valitsivat *ei* tai *kyllä*.

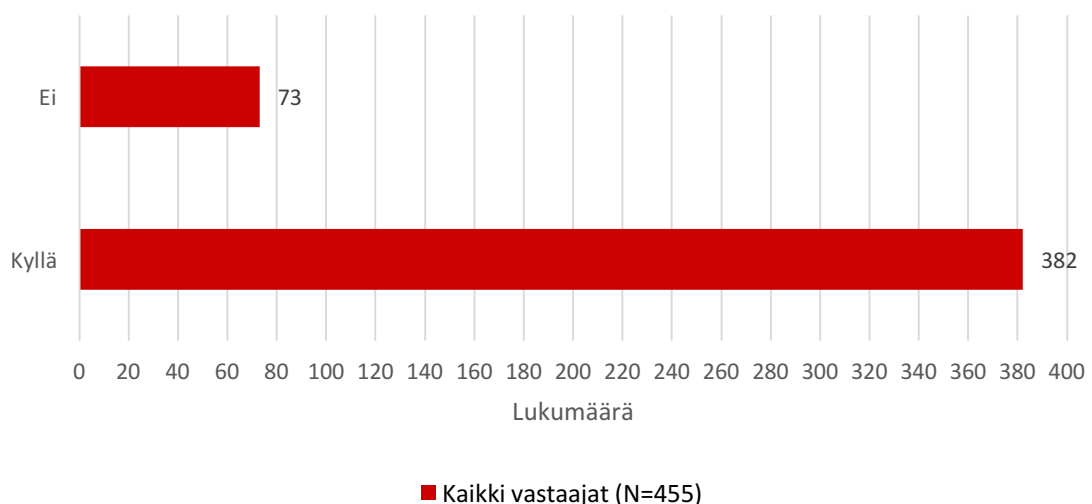
Vastaajat, jotka kokivat työnantajan asettamat tavoitteet motivoiviksi, perustelivat valintaansa muun muassa sillä, että tavoitteet ovat realistisia sekä helposti ymmärrettäviä. Tavoitteet saavat aikaan tunteen, että työllä on merkitys. Ne auttavat itsensä haastamisessa ja sitä kautta myös omassa kehittämisessä. Tavoitteiden saavuttamisen tavoittelemisen ja niissä onnistumisen merkitsevät myös sitä, että todennäköisemmin tulevaisuudessakin töitä riittää. Eräs palveluliiketoiminnassa työskentelevä kommentoi: ”Selkeät tavoitteet ohjaavat toimintaa ja lisäävät halua tehdä työ hyvin, jotta tavoitteet tulee saavutettua. Tärkeää on, että tavoitteet ovat haastavia mutta saavutettavissa.” Osakemyynissä ja outboundissa työskentelevillä työnantajan asettamat tavoitteet motivoivat, koska niiden saavuttaminen näkyy rahallisena korvauksena. Eräs outboundista vastasi: ”Tavoitteet ovat selkeät ja tavoitteisiin pääseminen näkyy tilipussissa.”

Osalle kuitenkin tavoitteet olivat epäselvät tai eivät lainkaan heidän tiedossaan. Tällaisia epävarmoja kommentteja, joita olisi varmasti edeltänyt ”ehkä”, oli yhteensä kuitenkin vain 13. Osakemyynnistä yksi vastasi: ”En tiedä mitkä ovat työnantajan minulle asettamat tavoitteet, teen vain työni niin hyvin kuin osaan ja olen niin tehokas kuin vain voin olla.” Näistä epävarmoista vastauksista suurin osa oli palveluliiketoiminnassa ja taloushallinnossa työskenteleviltä. Taloushallinnon yhden henkilön vastaus oli: ”--Talouden tavoitteet asetettu 2/2016 vuodeksi eteenpäin, jotta voimme edes jotenkin toimia ja yrittää kehittyä johdonmukaisesti. Eli talouden tavoitteet motivoivat, HCR tason motiivit ei koska en tiedä niitä.”

Vastaajat, jotka eivät koe työnantajan asettamien tavoitteiden motivoivan heitä, perustelivat vastaustaan epärealistisilla tavoitteilla: työmäärän ja tavoitteiden suhde työntekijöiden ja ajan rajoitteisuuteen tuottaa liiallista kiirettä ja vähentää motivaatiota. Etenkin palveluliiketoiminnassa ongelmaksi nähtiin myös se, että yrityksessä keskitytään liikaa lukuihin eikä työn, kuten asiakaspalvelun laatuun. Yksi vastasi: ”Tavoitteet tehdään niin korkeaksi, että tuntuu mahdottomalta yltää niille. Puhutaan vain tehoista.” Osa ei nähnyt myöskään palkitsemisen olevan kohdillaan, mistä syystä työnantajan asettamat tavoitteet eivät voineet.

Seuraavaksi henkilöstölle esitettiin väite: **”Tunnen tekeväni merkityksellistä työtä.”**

Vastaajista suurin osa, 84 %, tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä (kuvio 12). Vain siis 73 henkilöä vastasi ”En”.



Kuvio 12. Henkilöstön kokemus työn merkityksellisyydestä

Tarkentavaan kysymykseen ”**Miksi?**” Vastasi 157 henkilöä eli 34,5 % vastaajista. Syyksi sille, että tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä, oli karkeasti neljä ulottuvuutta: merkitys yhteiskunnalle, merkitys yritykselle, merkitys itselle ja merkitys asiakkaille. Moni vastasi kokevansa työnsä merkitykselliseksi voidessaan parantaa ihmisten hyvinvointia, turvallisuutta tai joissain työtehtävissä, kuten uinninvalvojana, jopa pelastaa ihmishenkiä.

Itse työntekijöille merkitystä toivat vastuu, itsensä haastaminen sekä muiden arvostus. Palkka mainittiin vain kolme kertaa työn merkityksellisyyden luojana. Moni totesi, että työ ei ole itselle merkityksellistä mutta työnantajalle oma työpanos merkitsee. Moni hahmotti itsensä osana kokonaisuutta (yritystä tai tiimiä), mikä sai tuntemaan oman työtehtävänsä merkitykselliseksi.

Yrityksen kannalta työ on kiistattoman merkityksellistä. Jos työtehtäviäni ei kukaan hoitaisi menettäisi yritys suuria summia ja aiheuttaisi se jatkuvia ongelmia lomakohteissamme. Minulle henkilökohtaisesti työni ei anna juurikaan merkityksellisyyttä.

Asiakkaat nousivat esille jopa 45 vastauksessa. Asiakkailta saatu kiitos sai usean työn tuntumaan siltä, että sillä on jotain väliä, miten työnsä tekee. Osakemyynnistä vastattiin: ”Holiday Clubilla on loistavia lomia ja koen että jokainen uusi asiakas saa tästä perheelleen hyvät lomat tulevaisuuteen. Aina kun myyn osakkeen jollekin, teen siis perheelle palveluksen.”

Merkityksettömäksi kokeneiden vastauksissa nousi esille palautteen, erityisesti positiivisen, puute. Siitä syystä moni koki, että heidän työpanostaan ei arvosteta. Yksi vastauksista oli: ”Henkilökohtainen infoaminen ja kiittäminen on unohtunut. Palaute lähinnä negatiivista, ’näissä’ pitää parantaa”-tyylistä.” Palautteen ohella viestinnän puute tai toimimattomuus sai tuntumaan, että työllä ei välttämättä ole merkitystä. Osakemyynnistä vastattiin: ”En tiedä onko tekemäni työ yrityksen kannalta tärkeää. Ainakin jossain vaiheessa kuulin, että jonkun Excel-taulukon perusteella työni ei olisi merkityksellistä.” Myös kehittymismahdollisuuksien puute vei työltä merkityksellisyyttä.

Kysymykseen: ”**Mitkä asiat ovat mielestäsi työpaikallasi hyvin?**” vastasi 181 henkilöä eli 39,8 % kyselyyn vastanneista. Moni vastasi, että kaikki on työpaikalla hyvin, mutta toki parannettavaa aina löytyy. Työilmapiiri koettiin hyväksi, ja se mainittiin jossain muodossa vastauksissa noin sata kertaa. Sen koettiin olevan hyvä niin tiimien sisällä kuin välillä:

"Mielestäni työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri kaikkien osastojen välillä. On mukavaa, kun töihin tullessa voi pistäytyä moikkaamassa kaikkien osastojen työkavereita!"

Palkka tai raha mainittiin noin 30 kertaa. Sen lisäksi henkilöstöedut, kuten harrastusmahdollisuudet, virkistystoiminta, työterveys, työpaikkaruokailu toistuivat vastauksissa. Työnantajan joustavuus mainittiin useaan kertaan. Tämä näkyi mahdollisuutena saada vapaa-päiviä tarvittaessa ja esimerkiksi siinä, että työn on pystynyt sovittamaan opiskelujen oheen.

Esimiestyö mainittiin yksitoista kertaa. Se, että esimiehet työskentelevät myös "kentällä" ja tuntevat siten alaistensa työt, koettiin positiivisena. Moni oli vastannut vain "esimies" tai "esimiestyö". Organisaation keveys koettiin myös hyväksi: "Matalan organisaation ansiosta omalla aktiivisuudella pääsee mukaan päätöksentekoon ja myös sitä kautta edistämään yrityksen liiketoimintaa."

Kysymys **"Mikä lisäisi työtyytyväisyyttäsi Holiday Clubilla?"** sai 160 vastausta. Työilmapiiri nousi esiin myös tämän kysymyksen vastauksissa. Suurempi määrä yhteistä ajanvietettä sekä monipuolisempi osastojen välinen yhteydenpito ja sitä kautta toiminnan tehostaminen parantaisivat monien mielestä työtyytyväisyyttä.

Työskentelyvälineiden ja tekniikan päivittäminen sekä paremmat työskentelytilat toistuivat vastauksissa. "Myös ohjelmat, joilla tekee työtä, voisivat olla paljon tehokkaampia ja selkeämpiä ja nopeampia." Myös töiden paremman organisoinnin sekä ajankäytön parantamisen koettiin lisäävän työtyytyväisyyttä. "Töiden parempi organisointi sekä kiireen hallittaminen. Jos asiat olisivat selkeämpiä ja tehtävien suorittamiseen jäisi enemmän aikaa, myös jälki olisi parempaa." Työaikojen säännöllistäminen sekä yksintyöskentelyn minimoiminen tulivat myös esille.

Lisäksi työergonomiaan pitäisi vastaajien mielestä panostaa enemmän: "Paremmiin toteutettuihin työvälineisiin, esim. mahdollisuus tehdä töitä myös välillä seisten, jotta istuminen ei rasittaisi niin paljon selkää ja hartaseutua." Henkilökuntaa koettiin olevan liian vähän monella osastolla ja henkilökohtaisen työtaakan olevan turhan raskas. Henkilökunnan määrän suhteuttamisen työvuorossa kiireen määrään nähtiin lisäävän työmotivaatiota. Tätä kuvaa myös kommentti: "Tehtävät ovat niin monimuotoisia ja usein ristiriidassa keskenään -- kun hoidat puhelinta, ryhmien hoitaminen kärsii, ja toisin päin." Myös työskentelyrauhan puutteen mainitsi useampi henkilö.

Viestinnän kehittäminen lisäisi vastaajien mielestä työtyytyväisyyttä: ”Reilumpi rehti tiedottaminen lisäisi viihtyvyyttä, koska jos joudutaan tekemään muutoksia, oikeanlainen tieto kaikille lisäisi ymmärrystä tilanteeseen.” Tiedonkulkuun sekä johtoportaalta alas että osastojen välillä pitäisi heidän mielestään kiinnittää huomiota. ”Tunnen ajoittain, että tietyt osastot vähättelevät toisten työtä, arvostus ei ole kohdallaan talon sisällä” oli erään vastaus.

Arvostus nousi enemmänkin esiin vastauksissa. Työntekijöiden kohtelun pitäisi olla tasavertaisempaa ja ilmapiiriin tulisi olla vähemmän tulostavoitteinen, jotta motivaatio ja sitä kautta työtyytyväisyys paranisivat. Erityisesti positiivisen palautteen antamista ja kiittämistä pitäisi harjoittaa enemmän, jotta työntekijät tunsivat, että heidän työtään arvostetaan.

Palkankorotus, erilaiset lisät sekä varmempi perustulo (provisiopalkkaisilla) oli mainittu todella monen vastauksissa. Palkan lisäksi myös muiden työsuhte-etujen, kuten ateriaedun parantaminen lisäisi työtyytyväisyyttä. ”Paremmat henkilökuntaedut, mielestäni henkilökunnan etujen kuuluisi olla paremmat kuin asiakkaiden saamat edut.” Myös työsuhteen laatu koettiin ongelmana: pysyvä työsopimus toisi työtyytyväisyyttä. Vastaajat kaipaivat myös enemmän koulutusta.

27,5 % vastaajista (125 henkilöä) vastasi kysymykseen ”**Mitä kehitettävää Holiday Clubilla on työnantajana?**” Palkkojen suhteuttaminen työmäärään ja työn haasteellisuuteen koettiin kehitystä kaipaavana kohteena. Osa tunsikin tekevänsä kohtuuttoman haastavaa tai paljon työtä palkkaansa nähden. Rekrytointitarpeet pitäisi monen mielestä ottaa enemmän huomioon ja niihin tulisi reagoida nopeammin. Lisäksi niin työntekijöiden kuin esimiesten koulutukseen tulisi panostaa vastaajien mielestä. Myös työsuhte-etujen parantaminen sekä erilaisten muistamisten ja palkitsemisten lisääminen mainittiin.

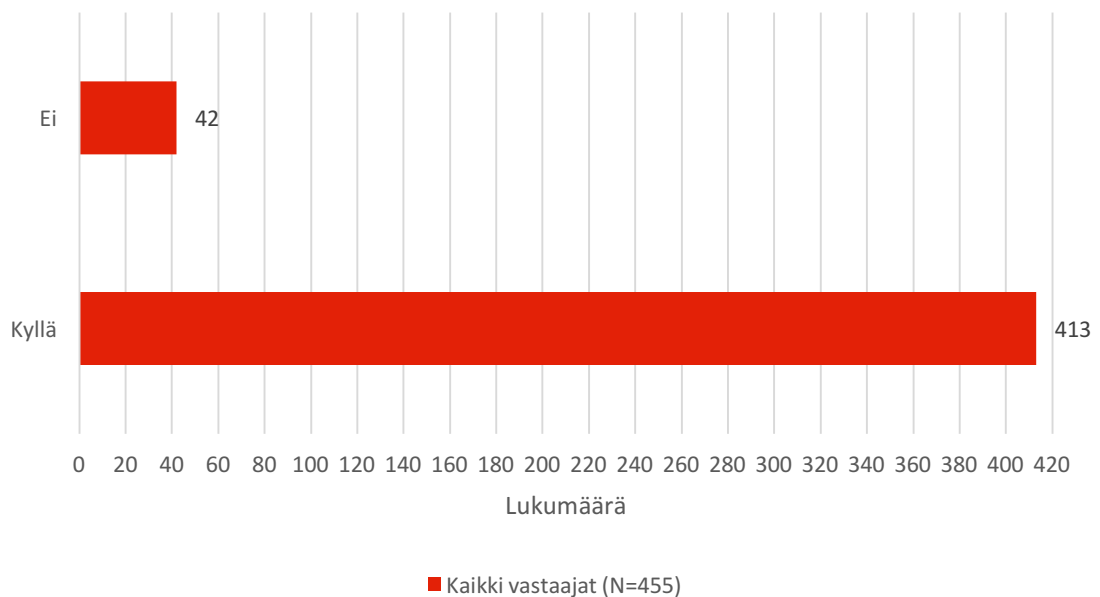
Monella vastaajalla oli sellainen tunne, että asiat tuppaaavat jäädä roikkumaan, mutta toisaalta taas tehdään päätöksiä, ennen kuin on tarpeeksi tietämystä asioista. Lisäksi useampi vastasi, että Holiday Clubin tulisi toimia enemmän ketjumaisesti, yhteisten pelisääntöjen mukaan. Vastaajien mielestä henkilökuntaa pitäisi myös sitouttaa paremmin ja kohdella tasavertaisesti esimerkiksi henkilöstöetujen suhteen. ”Työntekijät ovat ihan saman arvoisia ihmisiä kuin esimiehet ja esimiehiäkään ei tarvittaisi, jos ei olisi meitä työntekijöitä”, oli yksi vastauksista.

Vastaajien mielestä sisäinen viestintä – niin osastojen kuin johtoportaan ja työntekijöiden välinen – kaipaisi myös erityistä huomiota. Tiedonkulkua tulisi tehostaa, muutoksista tiedottaa paremmin ja ajoissa sekä keskusteluherkkyyttä lisätä. Holiday Clubin sisäiseen viestintään liittyy vahvasti intranet, jonka kehittämistä myös kaivattiin kovasti. Osan mielestä Holiday Clubin tulisi lisäksi tuoda arvonsa sekä tavoitteensa paremmin työntekijöiden tietoisuuteen.

”Tuntuu, että Holiday Club ei ole ylpeä tekemästään työstään ja sen työntekijöistä. Arvostusta tulee näyttää, jotta sitä saa takaisinkin päin. Tavoitteiden ja päämäärien selkeä jalkauttaminen työntekijätasolle, nyt tahtovat jäädä johtoportaalle visioiksi.”

Esiin tulivat vahvasti myös järjestelmät ja niiden toimivuus. Monien mielestä ne tulisi saada ajan tasalle ja käyttäjäystävällisemmiksi, jotta niitä pystyisi hyödyntämään paremmin ja työn teho paranisi.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä oli: **”Suositteletko Holiday Clubia työnantajana?”** Jopa 90,8 % vastanneista suosittelee Holiday Clubia työnantajana (kuvio 13).



Kuvio 13. Henkilöstön valmius suositella Holiday Clubia työnantajana

Tarkentavaan kysymykseen **”Miksi?”** vastasi 157 henkilöä eli 34,5 % vastaajista. Useimmin mainittu syy sille, miksi vastaaja suosittelee Holiday Clubia työnantajana, oli hyvä työilmapiiri. Ilmapiiri, työkaverit tai työyhteisö mainittiin jopa 24 kertaa. Lisäksi Holiday Clubia

luonnehdittiin työnantajana termeillä *mukava ja motivoiva työpaikka*. Työtehtävien monipuolisuuden 14 vastaajaa näki hyvänä asiana. *Iso talo tai iso ketju ja kansainvälisyys* tulivat esiin monen vastauksessa, sekä siihen vahvasti kytköksissä oleva mahdollisuus tehdä monen alan töitä. Iso ketju tekee myös etenemismahdollisuudet yhtiön sisällä paremmiksi. 14 henkilöä vastasi sen tekevän Holiday Clubista työnantajan, jota suositella. Vastauksissa esiin tulivat myös oma kehittyminen ja koulutus.

21 vastaajista näkee Holiday Clubin luotettavana ja rehellisenä työnantajana. Vastauksissa mainittiin useasti Holiday Clubin olevan myös turvallinen, vakaa ja varma työpaikka sekä vakavarainen yritys. Pitkät työsuhteet, mahdollisuus saada vakituinen työ ja se, että palkka maksetaan ajallaan, nousivat useassa vastauksessa esiin. Yritys nähdään myös joustavuuden kannalta suosittelamisen arvoisena yrityksenä, erityisesti opiskeluiden ja työn yhteensovittamisen kannalta. Vaikka aikaisemmissa vastauksissa henkilökuntaetujen laatua moitittiin, mainittiin ne syyksi suositella Holiday Clubia työnantajana 21 kertaa. Palkkauksen suhteen oli mielenkiintoinen huomio: 13 henkilöä kertoi syyn olevan palkka, mutta 10 heistä oli osakemyynnistä. Tämä johtunee heidän provisiopalkastaan.

Holiday Clubin tunnettuus ja maine tekevät siitä monen vastaajan mielestä suositeltavan työpaikan. Myös arvot mainittiin kolme kertaa vastauksissa. Holiday Clubilla työskentely nähdään arvostettuna työkokemuksena myös tulevaisuudessa. Yritystä luonnehdittiin muun muassa näin: *hyvät tulevaisuudennäkymät, positiivista kehitystä, ajan hermoilla, uusiutuva, kasvuhakuinen ja ketterä*.

He, jotka eivät suosittelisi Holiday Clubia työnantajana, perustelivat vastaustaan esimerkiksi sillä, että palkka ja palkitsemisjärjestelmä eivät tunnu oikeudenmukaisilta ja henkilöstöedut eivät motivoi. Palkan mainitsi neljä henkilöä eli kolmasosa heistä, jotka vastasivat ”Ei”. Esille tuli myös johtaminen, jossa olisi neljän henkilön mielestä parannettavaa, sekä sitouttamisen puute. Työhyvinvoinnista myöskään osan mielestä ei huolehdita tarpeeksi, vaan työntekijöitä ylikuormitetaan uusien työntekijöiden rekrytoinnista pihtaamalla.

4 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta ja sen tuloksista yhteenveto ja johtopäätökset sekä analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta: validiutta sekä reliabiliteettia. Koska Holiday Club ei ole aiemmin tutkinut työnantajakuvaansa, ei saatuja tuloksia voi verrata aikaisempiin tutkimuksiin. Kappaleen lopussa on ehdotuksia Holiday Clubin sisäisen työnantajakuvan kehittämiseksi sekä jatkotutkimukselle.

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen tulee mitata oikeaa asiaa tarpeeksi kattavasti. Validiteettia heikentää muun muassa väärin kohdennettu perusjoukko, tutkimuksen keruutavan toimintomuus, aineiston keruun ajankohta ja virheellinen tutkimusasetelma. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 16.)

Tutkimuksen perusjoukon kohdennuksessa ei ollut ongelmaa, sillä kyseessä oli kokonaistutkimus. Kun tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin, saatiin käytännössä mahdollistettua koko perusjoukon tutkiminen. Kvalitatiivisen sävyn tuominen avoimilla kysymyksillä toi tutkimukselle syvällisyyttä. Koska tutkimusaiheena oli mielikuvat ja kokemukset, tarvittiin näitä avoimia vastauksia strukturoitujen kysymysten rinnalle. Kyselyn lähettäminen osana henkilöstökyselyä oli suhteellisen helppo tapa tavoittaa mahdollisimman suuri osuus henkilöstöstä.

Kyselyn tulee olla suunniteltuna etukäteen hyvin, jotta siinä esiin tulevat asiat vastaavat tutkimusongelmiin. Kyselyn kysymysten laatimisessa käytettiin apuna peittomatriisia. Kiihtyneen aikataulun vuoksi kysely tuli laatia kuitenkin hyvin nopeasti. Jos kyselyn laatimiseen olisi ollut enemmän aikaa, olisi ollut mahdollista miettiä kysymysten asettelua tarkemmin.

Kyselyn vastausprosentti jäi valitettavan alhaiseksi, ja siten tuloksien luotettavuus ei ole paras mahdollinen. Vastaajien kadon merkitsevyyttä kannattaa tarkastella kokonaistutkimuksessa, jos kaikki perusjoukosta eivät vastaa kyselyyn. Tutkimuksen perusjoukko koostui 601 suoraan ja noin 200 yhteistyökumppanin kautta Holiday Clubilla työskentelevästä henkilöstä. Tarkkaa lukua yhteistyökumppaneiden kautta työskentelevistä ei ole saatavilla. Vastausprosentti oli kokonaisuudessaan noin 57 %. Holiday Clubin työntekijöistä 378 eli 63 % vastasi kyselyyn. Vuokratyöntekijöistä vastasi 77 henkilöä, mikä on noin kolmasosa heistä. Useassa yksikössä vastaajien määrä jäi alle 10 henkilöön, jolloin tuloksia ei voida tulkita kyseisen yksikön osalta.

Suoraan Holiday Clubin palkkalistoilla työskentelevistä 95 % on vakituksessa ja 5 % määräaikaissessa työsuhteessa. Kyselyn vastauksissa nämä luvut olivat samat. 76 % suoraan Holiday Clubin palveluksessa olevista työskentelee Holiday Clubilla täysiaikaisesti, 22 % osa-aikaisesti ja 2 % ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia. Vastauksissa prosentit jakautuivat seuraavasti: 85 %, 14 % ja 1 %. Tämänkin jaon voidaan nähdä olevan melko lähellä totuutta. Osasto- tai henkilöstöryhmäkohtaisia tietoja henkilöstöstä ei ole saatavilla, joten niiden suhteen kadon määrää ei voida arvioida.

Vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi, jos vastausaika olisi ollut pidempi kuin kaksi viikkoa. Myös kyselyn ajankohta saattoi tuoda haasteita vastaajille. Monilla sattui nimittäin olemaan talviloma osittain tai kokonaan tuona ajankohtana. Lisäksi kylpyläkohteissa alkoi olla kiireinen kausi, sillä hiihtolomaviikot olivat alkamassa. Myös se saattoi vaikuttaa vastaajakatoon, että jokaisella työntekijällä ei ole omaa työ sähköpostia eivätkä he siksi välttämättä päässeet helposti kyselyn ääreen.

Kysely oli myös melko pitkä, koska siihen kuului ensin henkilöstökyselyn osuus ja jälkimmäisenä työnantajakuvaan eli tähän tutkimukseen liittyvä osuus. Jälkeenpäin kaksi asiakaspalvelun työntekijää kertoi, että he eivät olleet missään vaiheessa ehtineet tehdä kyselyä loppuun äkillisten työtehtävien vuoksi, vaikka olivat pariin kertaan aloittaneet vastaamisen. Monet kysymykset saattoivat tuntua vastaajista toistolta, mikä saattoi vähentää kiinnostusta vastata.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten tutkimus kykenee tuottamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabeli tutkimus voidaan siis toistaa samanlaisin tuloksin. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 17.) Reliabiliteetti on yhtä kuin luotettavuus, käyttövarmuus tai toimintavarmuus. Täysin reliabelin tutkimuksen tuloksiin ei satunnaisvirheillä tai ympäristötekijöillä ole vaikutusta. (KvantiMOTV 2008.)

Tutkimuskysymykset laadittiin siten, että ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. Muotoilussa pyrittiin siihen, että ne eivät johdattele vastaajaa tiettyihin vastauksiin. Kuitenkin kahden kysymyksen vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla paremmin suunnitellut. Väitteen ”Voin samaistua Holiday Clubin arvoihin” vastausvaihtoehdoissa olisi pitänyt olla ”en tunne Holiday Clubin arvoja”. Nyt heillä, jotka eivät tunteneet arvoja, ei ollut sopivaa vastausvaihtoehtoa. Kysymyksen ”Motiveivatko työnantajan asettamat tavoitteet sinua?” vastausvaihtoehtoina oli ”kyllä” ja ”ei”. Tässä oli sama ongelma: mitä vastata, jos ei tunne työnantajan asettamia tavoitteita?

Vaikka kyselyn laatisikin huolella, on aina kuitenkin se vaara, että kysymykset ymmärrettään väärin. Ihmisille käsitteet merkitsevät hiukan eri asioita ja niillä on eri painoarvo jokaiselle vastaajalle. (KvantiMOTV 2008.) Osa kysymyksistä olikin käytännössä mahdollista ymmärtää hiukan eri tavoin. Strukturoitujen kysymysten suhteen on mahdotonta tietää, ymmärsivätkö kaikki vastaajat kysymykset oikein. Kuitenkaan mikään vastausten tilastoista ei tällaiseen viittaa. Avoimissa vastauksissa ei ilmennyt väärinymmärrystä lainkaan, mutta toki sävyeroja lähestymistavassa oli havaittavissa. Tämän ei kuitenkaan voida nähdä suoraan vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tutkittavana on ihmisten mielikuvat ja kokemukset – ei mikään absoluuttinen totuus.

On mahdollista, että kaikki vastaajat eivät vastanneet täysin rehellisesti kaikkiin kysymyksiin. Vaikka henkilöstölle luvattiin, että vastaajat eivät ole yksilöitävissä vastausten ja taustamuuttujien perusteella eikä alle 10 hengen ryhmiä analysoida ryhminä, on osa saattanut kokea, että omia mielipiteitä ei kannata tuoda täysin julki. On aina myös mahdollista, että vastaaja on kirjannut vastauksensa vahingossa väärin, esimerkiksi ”jokseenkin samaa mieltä” sijaan ”jokseenkin eri mieltä”. Tällaisten satunnaisten virheiden ei voida kuitenkaan nähdä vaikuttavan oleellisesti tutkimuksen luotettavuuteen.

Täytyy ottaa myös huomioon, että vastauksiin saattoi vaikuttaa jotkin ulkoiset ja sisäiset tekijät. Todennäköisesti suurin osa vastasi kyselyyn työpäivän aikana. Siksi vastauksiin saattoivat vaikuttaa esimerkiksi kiiretilanne töissä, juuri päättynyt vaikea tai myönteinen asiakastilanne tai muut työhön liittyvät asiat, jotka vaikuttavat vastaajan mielentilaan. Lisäksi vastaajien henkilökohtaiset elämäntilanteet saattoivat jonkin verran vaikuttaa vastauksiin.

4.2 Johtopäätökset

Alaongelmaan 1: *Mitä hyvä työnantajakuva merkitsee?* vastaus on saatu teoriaosuudessa (kappale 2). Alaongelmiin 2: *Millainen kuva henkilöstöllä on nykyisin Holiday Clubista työnantajana*, 3: *Mitä henkilöstö edellyttää hyvältä työnantajalta* ja 4: *Mitä keinoja henkilöstön työnantajakuvan parantamiseen voidaan käyttää?* saatiin vastaus kyselyllä. Alaongelman 4 vastausta on käsitelty viimeisessä kappaleessa.

Jopa 90,8 % vastanneista suosittelisi Holiday Clubia työnantajana. Henkilöstöllä voidaan siis nähdä olevan suhteellisen hyvä mielikuva työnantajastaan, vaikka huomioi kyselyn alhaisen vastausprosentin. Holiday Club nähdään mukavana ja motivoivana työpaikkana ja työssäviihtyvyys on hyvällä mallilla. Hyvä työilmapiiri ja työkaverit vaikuttavat todella paljon henkilöstön työviihtyvyyteen ja ne ovat suuri voimavara Holiday Clubille. Lähes puolet

kyselyyn vastanneista oli todella tyytyväisiä työilmapiiriin, ja se näkyi myös avoimissa vastauksissa. Noin 60 % koki olevansa osa työyhteisöä, mikä kertoo myös hyvästä työilmapiiristä. Yhteistyö sekä tiimien sisällä että välillä tuntuu toimivan.

Holiday Club on suuri yritys monine toimipisteineen sekä monen alan työtehtävineen. Siinä on mahdollista tehdä monipuolisia työtehtäviä ja edetä uralla yrityksen sisällä, mikä merkitsee Holiday Clubin henkilöstölle paljon. Suuren talon etua kuvastaa myös se, että Holiday Club nähdään luotettavana, rehellisenä, turvallisena ja varmana työpaikkana. Holiday Clubin tunnettuus ja maine tekevät siitä monen mielestä hyvän työnantajan. Jopa 87 % kyselyn vastaajista oli ylpeitä työskentelystään Holiday Clubilla. Osa näkee, että työkokemusta Holiday Clubilla arvostetaan työtä hakiessa. Yrityksellä nähdään myös olevan hyvät tulevaisuudennäkymät.

Henkilöstö kokee työn keskimäärin merkitykselliseksi, mutta kollegoiden ja esimiesten antaman palautteen lisäämisellä sitä voitaisiin parantaa. Suuri osa kokee saavansa ottaa sopivasti vastuuta työssään, ja työn haasteellisuus motivoi heitä. Sitä kautta myös onnistumiset palkitsevat. Sisäinen viestintä ei ole henkilöstön mielestä Holiday Clubilla täysin kunnossa. Ongelmaksi koetaan, että tieto ei kulje tarpeeksi tehokkaasti ja nopeasti.

Lähinnä provisiopalkalla työskentelevien keskuudessa hyvä palkka tuntuu tekevän Holiday Clubista paremman työnantajan, mutta monien muiden mielestä palkitsemisjärjestelmässä ja henkilöstöeduissa olisi paljon parannettavaa. Resurssipula ja siitä johtuva työntekijöiden ylikuormittaminen nähtiin tärkeänä kehityskohteena. Palkkaukseen liittyy myös vahvasti työn pysyvyys. Se nähtiin suurena etuna, että Holiday Clubilla on mahdollisuus vakituiseen, pitkäaikaiseen työsuhteeseen. Lisäksi joustavuutta arvostetaan, ja se tekee Holiday Clubista hyvän työpaikan erityisesti opiskelijoille.

4.3 Lopuksi

Lähtiessään kehittämään työnantajakuvaansa Holiday Clubin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön sitouttamiseen sekä sisäiseen viestintään. Erityisesti sisäiseen tiedottamiseen – sen selkeyteen ja nopeuteen – kannattaisi panostaa enemmän. Käytännössä tämän voisi panna alulle miettimällä intranetin uudistusta. Johdon pitäisi tuoda yrityksen arvot, missio ja visio paremmin henkilöstön tietoisuuteen siten, että ne ovat muuta kuin muutama lause yrityksen verkkosivuilla. Tämä auttaisi varmasti paljon henkilöstön sitouttamisessa.

Osastojen välisen yhteistyön lisääminen ja ylipäättään avoimempi kommunikointi toisivat ymmärrystä ja sitä kautta myös keskinäistä arvostusta työntekijöiden ja eri osastojen välille. Kyselyn vastauksissa ehdotettiin myös työnkiertoa, mikä olisi tehokas tapa lisätä ymmärrystä, yhteistyötä ja arvostusta eri osastojen ja kohteiden välillä. Arvostuksen tunnetta toisi myös kehittävämpi palaute, jota monet kyselyyn vastanneista toivoivat. Kun työntekijä tuntee, että hänen työtään arvostetaan, kokee hän työpaikkansa mieluisammaksi ja siten sisäinen työnantajakuva paranee.

Henkilöstö saattaisi tuntea, että heidän työhyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita enemmän, jos työergonomiaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota ja rekrytointitarpeet otettaisiin paremmin huomioon. Näin myös henkilöstön jaksaminen kohentuisi ja työllä saataisiin jopa enemmän tuloksia. Johdon kannattaisi myös ottaa käsittelyyn palkitsemisjärjestelmän kehittäminen kannustavampaan suuntaan. Kuitenkin edellä mainitut kehityskohdat ovat akuutimpia kuin palkitseminen, sillä esimerkiksi palkankorotus saa työn tuntumaan mielekkäämmältä vain väliaikaisesti. Jos muuten työpaikalla kaikki ei ole kunnossa, ei palkkaan pidä tyytyväisenä pitkään. Kuitenkin työntekijöiden tulisi saada tuntea, että heidän ponnistelunsa työnantajansa eteen on kaiken arvoista.

Tämän tutkimuksen hyöty perustuu pitkälti siihen, että tulokset tuodaan koko henkilöstön ja varsinkin esimiesten tietoisuuteen. Tutkimuksen tulosten pohjalta Holiday Clubin johto voisi rakentaa selkeän työnantajaprofiilin ja sen pohjalta operatiiviset tavoitteet sen saavuttamiseksi, jotta jokaisella osastolla voidaan lähteä systemaattisesti kehittämään epäkohtia, jotka tuloksissa ilmenivät.

Holiday Clubin kannattaa teettää henkilöstölle noin puolen vuoden päästä samantyyppinen tai täysin sama tutkimus. Vertaamalla tutkimuksen tuloksia tähän tutkimukseen saadaan tietoa siitä, onko mikään työnantajakuvaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin liittyen muuttunut yrityksessä. Tämän uuden tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä täytyy kiinnittää erityistä huomiota siihen, että vastausprosentti saadaan mahdollisimman korkeaksi.

Tätä tutkimusta pohjalla käyttäen voidaan suorittaa seuraava vaihe Holiday Clubin työnantajakuvan tutkimisessa: ulkoisen työnantajakuvan tutkiminen. Konkreettisemmin tutkimuksen kohderyhmänä voisi olla esimerkiksi korkeakoulusta pian valmistumassa olevat (kuten tradenomit tietyssä ammattikorkeakoulussa) tai miksei Holiday Clubin uutiskirjeen tilaajat. Molemmista saataisiin hiukan erilaista näkökulmaa tutkimuksiin, sillä uutiskirjeen tilaajat tuntevat väistämättä Holiday Clubin jollain tasolla ja ovat joko asiakkaita tai prospekteja eli potentiaalisia asiakkaita. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen Holiday Clubin työnan-

tajakuvan luomisessa olisi ajankohtainen ja mielenkiintoinen tutkimusaihe. Lisäksi työnantajakuvaan vahvasti vaikuttava tekijä rekrytointi olisi varmasti erittäin hyödyllinen kulma työnantajakuvan kartoittamisen sekä kehittämisen tutkimisessa.

Lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. WSOY. Helsinki.

Fombrun C.J. & Van Riel C.B.M. 2004. Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations. FT Prentice Hall.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. WS Bookwell Oy. Juva.

Holiday Club Resorts Oy 2017a. Tietoa yrityksestä. Luettavissa: www.holidayclubresorts.com/fi/yritys/tietoa-yrityksesta/. Luettu: 27.2.2017.

Holiday Club Resorts Oy 2017b. Yritys. Luettavissa: www.holidayclubresorts.com/fi/yritys/. Luettu: 27.2.2017.

Holiday Club Resorts Oy 2017c. Viikko-osake. Luettavissa: www.holidayclubresorts.com/fi/viikko-osake/. Luettu: 3.4.2017.

Holiday Club Resorts Oy 2017d. Tutustumislomat. Luettavissa: www.holidayclubresorts.com/fi/tarjoukset/tutustumislomat/. Luettu: 3.4.2017.

Holiday Club Resorts Oy 2017e. Holiday Club Villas. Luettavissa: www.holidayclubresorts.com/fi/Villas/. Luettu: 3.4.2017.

Holiday Club Resorts Oy:n henkilöstöjärjestelmä 2017. Luettu: 25.1.2017.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY. Juva.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Korpi, T., Laine, T., Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Kopijyvä Oy.

KvantiMOTV 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Luettavissa: www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html. Luettu: 23.3.2017.

KvantiMOTV 2007. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Luettavissa: www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html. Luettu: 29.4.2017.

Mediataivas 2017. Työn merkityksellisyys. Luettavissa: www.matkahyvaankuntoon.fi/fi/johdolle-ja-yrittajille/hyva-johtaminen-lisaa-tyohyvinvointia-ja-tul/tyon-merkityksellisyys/. Luettu: 6.4.2017.

Piha, K. & Poussa L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. Viro.

Suomen Mediaopas 2017a. Sanasto. Brändi. Luettavissa: www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/. Luettu: 1.4.2017.

Suomen Mediaopas 2017b. Sanasto. Imago. Luettavissa: www.mediaopas.com/sanasto/imago/. Luettu: 23.2.2017.

T-Median Työnantajakuva 2016 -tutkimus: Supercell on Suomen maineikkain työnantaja. Luettavissa: http://t-media.fi/maineikkain_tyonantaja_2016/. Luettu: 12.2.2017.

Virsta – Virtual Statistics 2017a. Kokonaistutkimus vai otantatutkimus. Luettavissa: www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/. Luettu: 1.4.2017.

Virsta – Virtual Statistics 2017b. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu: 3.4.2017.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn taustakysymykset

1. Missä kohteessa työskentelet?

Caribia
Flamingo
Helsinki
Jyväskylä
Katinkulta
Kuusamon Tropiikki
Lahti
Naantali
Oulu
Saariselkä
Saimaa
Salla Tampere
Muu

2. Mitä henkilöstöryhmää edustat?

Valitse lähimmäksi omaa työtäsi kuvaava ryhmä. Sulkeissa on esitetty erilaisia esimerkkejä ryhmään kuuluvista työntekijöistä, joiden avulla valintaa on pyritty helpottamaan. Jokaista työtehtävää ei kuitenkaan listalta löydy, joten valitse kuvaavin. Huomaathan esimerkiksi, että jos olet assistentti, niin sinun tulee miettiä, onko työsi enemmän asiakaspalvelua vai toimistotyötä"

Johtoryhmä
Johtaja/päällikkö (esimiesasema)
Päällikkö (ei alaisia)
TO, Tiiminvetäjä, vuoropäällikkö
Asiantuntija (esim. controller, koordinaattori, AD, designer)
Myyntineuvottelija (TS, yritys ja Villas-myynti)
Toimistotyöntekijä (esim. kirjanpitäjä, palkanlaskija, assistentti, sihteeri)
Asiakaspalvelija (esim. in- & outbound, osakas- ja yrityspalvelu, TS assistentit)
Vastaanoton työntekijä
Keittiötyöntekijä
Ravintolasalityöntekijä
Harrastetyöntekijä Siivoustyöntekijä
Huoltotyöntekijä (sis. ulkoalueet)
Hoito-osaston työntekijä
Hotellin myyntipalvelun ja muu hotellin toimistotyöntekijä

3. Työskentelen

Call Center
Isännöinti
IT
Markkinointi
Myyntin tukitoiminnot
Osakemyynti
Outbound
Palveluliiketoiminta (hotellit)
Taloushallinto
Villas- tai Yritysmyynti
Yrityspalvelut

Muu

4. Työsuhteeni on

Kokoaikainen ja toistaiseksi voimassa oleva

Osa-aikainen ja toistaiseksi voimassa oleva

Kokoaikainen ja määräaikainen

Osa-aikainen ja määräaikainen

Tarvittaessa töihin kutsuttava

5. Olen työsuhteessa

Suoraan HCR

Yhteistyökumppani (Smile tms)

Liite 2. Kyselyn työnantajakuvaosuus

Tästä alkaa opinnäytetyöhön liittyvä osuus.

Teen opinnäytetyötä Holiday Clubin sisäisestä työnantajamielikuvasta. Tarkoitukseni on tutkia, millainen mielikuva henkilöstöllä on Holiday Club Resorts Oy:stä työnantajana sekä miten sitä voidaan kehittää. Vaikka osa kysymyksistä voi tuntua toistolta, niin vastaathan myös näihin kysymyksiin.

Jos sinulla on kysyttävää, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse sofia.kolehmainen@holidayclub.fi tai puhelimitse 050 370 5964.

Kiittäen,

Sofia Kolehmainen

< Takaisin

Jatka >

Kysymys 1

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Työpaikan valinnassa minulle on tärkeää

| | | erittäin paljon | melko paljon ★ | vähän | ei lainkaan |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työn mielekkyys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työtehtävien haasteellisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työ vastaa koulutustani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oman osaamisen kehittämisen mahdollisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Etenemismahdollisuudet organisaation sisällä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vastuun saaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palkkaus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työaikojen joustavuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pysyvyys (vakituinen työsuhde) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työilmapiiri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työn merkityksellisyys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksen arvot ja toimitavat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksen maine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

< Takaisin

Jatka >

Kysymys 2

Miten koet seuraavat asiat

| | | täysin samaa mieltä | jokseenkin samaa mieltä | jokseenkin erimielä ★ | täysin erimielä |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|--|-----------------------|
| Pidän työpaikastani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen työilmapiiriin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnen olevani osa työyhteisöä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viihdyn työssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen motivoitunut työhöni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnen ylpeyttä siitä että työskentelen Holiday Clubilla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnen Holiday Clubin arvot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin samaistua Holiday Clubin arvoihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen sisäiseen viestintään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen että työturvallisuudesta huolehditaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen että työhyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen että työtäni arvostetaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikallani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

< Takaisin

Jatka >

Kysymykset 3, 4a ja 4b

Minua motivoi työssäni:

Motivoivatko työnantajan asettamat tavoitteet sinua ★

Valitse ▼

Miksi?

< Takaisin

Jatka >

Kysymykset 5a ja 5b

Tunnen tekeväni merkityksellistä työtä ★ Valitse ▼

Miksi?

< Takaisin Jatka >

Kysymykset 6, 7 ja 8

Mitkä asiat ovat mielestäsi työpaikallasi hyvin?

Mikä lisäisi työtyytyväisyyttäsi Holiday Clubilla?

Mitä kehitettävää Holiday Clubilla on työnantajana?

< Takaisin Jatka >

Kysymys 9a ja 9b

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Suosittelisitko Holiday Clubia työnantajana? ★

Valitse ▼

Miksi?

< Takaisin

Lähetä

Holiday Club Resorts Oy Henkilöstökysely tammikuu 2017

POWERED BY QUESTBACK



99 %

Liite 3. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden merkitys työpaikan valinnassa

| Työpaikan valinnassa minulle merkitsee | Erittäin paljon | Melko paljon | Vähän | Ei lainkaan |
|---|------------------------|---------------------|--------------|--------------------|
| Työn mielekkyys | 324 | 127 | 3 | 1 |
| Työtehtävien haasteellisuus | 225 | 204 | 23 | 3 |
| Työ vastaa koulutustani | 135 | 211 | 77 | 32 |
| Oman osaamisen kehittämisen mahdollisuus | 248 | 178 | 27 | 2 |
| Etenemismahdollisuudet organisaation sisällä | 179 | 199 | 68 | 9 |
| Vastuun saaminen | 211 | 199 | 41 | 4 |
| Palkkaus | 262 | 177 | 15 | 1 |
| Työaikojen joustavuus | 202 | 203 | 47 | 3 |
| Pysyvyys (vakituinen työsuhde) | 329 | 102 | 21 | 3 |
| Työilmapiiri | 360 | 89 | 5 | 1 |
| Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön | 226 | 197 | 31 | 1 |
| Työn merkityksellisyys | 236 | 191 | 28 | 0 |
| Yrityksen arvot ja toimitavat | 180 | 229 | 43 | 3 |
| Yrityksen maine | 169 | 243 | 36 | 7 |